

الكتاب العام



جامعة خديجي المهدي لعلوم الامارة العليا

الاصلاح الاقتصادي

وقطاع الاعمال

الاصلاح الاقتصادي وقطاع الاعمال

تقديم

اعتادت جماعة خريجي المعهد القومي للإدارة العليا على عقد مؤتمرات سنوية تتناول فيها بالبحث والدراسة - وفقا للمنهج العلمى - الموضوعات المتعلقة والمؤثرة على قطاع الأعمال ، بغية وضع النتائج والتوصيات فى خدمة مجتمع إدارة الأعمال ، دفعا للتنمية الاقتصادية للبلاد .

وقد اختارت جماعة الخريجين قضية « الإصلاح الاقتصادى وقطاع الأعمال .. لماذا ... والى أين ؟ » كموضوع لمؤتمرنا الثالث عشر الذى عقد بفندق سان استيفانو بالاسكندرية فى المدة من ٢٢ الى ٢٦ من يونيه سنة ١٩٧٧ .

وقد اختارت جماعة الخريجين قضية « الإصلاح الاقتصادى وقطاع الأعمال .. لماذا ... والى أين ؟ » كموضوع لمؤتمرنا الثالث عشر الذى عقد بفندق سان استيفانو بالاسكندرية فى المدة من ٢٢ الى ٢٦ من يونيه سنة ١٩٧٧ .

ولقد حضر هذا المؤتمر (٣٠٠) ثلاثمائة عضو من رجال الأعمال بجماعة خريجي المعهد القومي للإدارة العليا للدراسة ومناقشة مدى مشاركتهم فى الإصلاح الاقتصادى للانطلاق نحو وضع خطط التنمية الشاملة حتى سنة ٢٠٠٠ حتى تصل الدولة الى خريطة جديدة لمصر . لذلك كان من الطبيعى أن يناقش المؤتمر خلال جلسات المؤتمر العديد من الموضوعات مثل : اسباب عدم التوازن الاقتصادى . عدم الالتزام بالخطط العشرية أو الخمسية الموضوعة ، ثم تحديد أهم المشاكل الاقتصادية الراهنة فى مصر ، والمؤشرات الاقتصادية لاداء القطاع العام كما ناقش المؤتمر السياسات النقدية والتمويلية . والسعرية والضريبية وما تستهدفه هذه السياسات من نمو اقتصادى . وكذلك تعرض المؤتمر لسياسة الانفتاح ولماذا لم تظهر آثارها حتى الآن ؟ وموقف التجارة الخارجية وميزان المدفوعات وما هى التنظيمات الكفيلة بتحقيق مساهمة القطاعات المختلفة فى حل المشكلة الاقتصادية .

ومادة هذا الكتاب هي حصيلة الدراسات والآراء والمناقشات التي شملها مؤتمر المتابعة الثالث عشر لجماعة الخريجين . وبحكم طبيعة مؤتمرات المتابعة وما تفرضه من مناقشة مشكلات التطبيق والحلول العملية والخطوات الإيجابية التي اتخذت لمواجهة هذه المشكلات . فان هذا الكتاب التزم باللمس الواقعي للظروف المحلية ومناقشة الاسس والقواعد من خلال التجارب الحية ، واستنباط الحلول في ضوء الواقع ووفق الخطوط العريضة لسياسة الدولة وأهدافها . ومن ثم فان هذا الكتاب يشتمل على أربعة أبواب هي :

- **الباب الأول -** المشكلة الاقتصادية واتجاهات الحلول .
- **الباب الثاني -** السياسات النقدية والتمويلية واستراتيجية التنمية .
- **الباب الثالث -** الثورة الإدارية .
- **الباب الرابع -** التنظيمات الكفيلة بتحقيق المساهمة في حل المشكلات الاقتصادية .

وفي كلمة أخيرة . . فان جماعة خريجي المعهد القومي للإدارة لترجو ان يحقق هذا الكتاب العاشر - في سلسلة كتبها - هدفه في دعم المعرفة اللازمة للتنمية الإدارية وخدمة أهدافنا القومية في أهم مجال وهو مجال الانتاج .

افتتاح المؤتمر

السيد رئيس الوزراء ..
السادة الزملاء اعضاء المؤتمر ..

كلمة
الاستاذ
عبد المنعم
وهبى
رئيس مجلس
ادارة الجامعة

باسم جماعة خريجي المعهد القومى للإدارة
العليا اتوجه بعمفور الشكر الى سيادة الرئيس
محمد انور السادات رئيس الجمهورية على
تفضله بوضع مؤتمرنا هذا تحت رعاية سيادته .
الاخوة الزملاء .. نجتمع هذا العام وكل
عام على حب مصر وخير مصر . نجتمع لنبحث
ونناقش وندرس مشكلاتنا الاقتصادية ،
ومشاكل وحدتنا الانتاجية بامل مريض فى غد
مشرق باذن الله سبحانه وتعالى .

وان جماعة خريجي المعهد القومى للإدارة العليا وهبدا مؤتمرنا
الثالث عشر كانت تبادر دائما الى اختيار الموضوعات التى تربط ارتباطا
وثيقا بالتنمية فمن البروقراطية والتطوير الادارى فى يونيو سنة ١٩٦٣
الى مشاكل التخطيط على مستوى الشركات العامة فى يونيو سنة ١٩٦٤
الى تنمية الصادرات فى يونيو سنة ١٩٦٦ . الى اجادة الاداء وجودة
الانتاج فى يونيو سنة ١٩٦٩ . الى الوحدات الاقتصادية فى ، واجهة
السمينيات فى يونيو سنة ١٩٧٠ الى رجال الادارة العليا وسواهم
المستقبل فى يونيو سنة ١٩٧١ الى دور الادارة فى مرحلة المواجهة فى يونيو
سنة ١٩٧٢ . الى الادارة وتنشيط التعاون الاقتصادى العربى فى يونيو
سنة ١٩٧٣ . الى قطاع الاعمال فى ظل سياسة الانفتاح فى يونيو سنة
١٩٧٤ . الى استراتيجية التنمية خلال الفترة من سنة ١٩٧٦ الى سنة
١٩٨٠ فى يونيو سنة ١٩٧٥ . الى قدرتنا الذاتية امام تحديات المستقبل
فى مرحلة العمل القادمة فى يونيو سنة ١٩٧٦ . الى الإصلاح الاقتصادى
وقطاع الاعمال وهو موضوع مؤتمرنا الحالى . والى بتنازل موضوعا
من اهم موضوعات الساعة والتى تشغل بال المسؤولين فى كافة
القطاعات .

فمن التكتلات الاقتصادية العالمية الى احتكار التكنولوجيا الحديثة
الى الاتجاه الدولى الى ارتفاع اسعار الخامات - فهذه كلها تمثل هبنا
على الوحدات الانتاجية كما أن لها آثارا كثيفة على المستهلك المصرى كما

ان اختلال ميزان المدفوعات على مدى السنوات الماضية بسبب أعباء الحروب والاستعداد لها الى غير ذلك من حتميات لا مفر منها . . كل ذلك قد ادى الى زيادة القروض وأعباء فوائدها . ويقابل هذا من ناحية أخرى رغبة ملحة لدى السلطة الحاكمة في العنبر على رفع مستوى المعيشة وزيادة دخول هذا الشعب الاصيل .

ان جماعة خريجي المعهد القومي للإدارة العليا باحساسها الواضئ بمسئولياتها وفهمها الصحيح لدورها تبادر كماداتها لمناقشة المسار الاقتصادي للبلاد ومحاولات الإصلاح الجادة انطلاقاً من إيمانها العميق بأن المحصلة النهائية هي نتيجة جهود المخلصين في كل موقع التفهمين للمشكلة المتجاوبين مع الحلول على صنع المعجزات تحت قيادته السياسية الواعية الرشيدة .

وان الجماعة على مدى ما يقرب من خمسة عشر عاماً لتسهم مساهمة فعالة في مناقشة وبحث ما يواجه مجتمعنا من مشكلات ترتبط بطبيعتها بعملية التنمية وهي في محاولتها الذاتية للبحث تنشيط الحوار البناء تعميق الوعي ورفعاً للكفاية ودفعاً للعمل وتحفيزاً لكل مسئول .

واليوم نناقش الإصلاح الاقتصادي بإبعاده المختلفة ، ونقف عند الثورة الإدارية وقفة لازمة وضرورية . فالثورة الإدارية هي الطريق الى القضاء على أمراض البيروقراطية المزمنة التي صاحبتنا دوماً من الزمن . . اننا نناقش الثورة الإدارية باعتبارها مدخلاً نحو أحداث التغيير اللازم والحتمي بل باعتبارها أسلوب عمل ونظام حياة .

وان اجتماعنا المتصلة طوال الايام الاربعة القادمة كفيلة باذن الله سبحانه وتعالى بأن تملأ قلوبنا بالامل الكبير في مستقبل أفضل وباليقين في اننا نسير على الطريق مستمدين العون من تمرات جهدنا ومن توجيهات قيادتنا الحكيمة .

السيد رئيس الوزراء . .

اننا جميعاً على يقين كامل بأننا سنهي أعمال هذا المؤتمر - باذن الله - وقد امتلأت قلوبنا بالإيمان بقد مشرق وبالقدرة على تحقيق العبور الاقتصادي المنشود .

ولا يسعنا في ختام هذه الكلمة الا التوجه بعون فور الشكر وبالغ الاعتراف والتقدير الى سيادة الرئيس **محمد أنور السادات** بطل التحرير وصاحب قرار العبور على تفضله بوضع هذا المؤتمر تحت رعايته كما نتوجه بالشكر الجزيل لمسيادكم على تفضلكم بحضور حفل افتتاح المؤتمر وكما اننا جميعاً نفتخر كل الاعتراف بحرصكم على الحضور رغمًا من مشاكلكم المديدة ومهامكم الجثام وتحسن تأمل كل الامل في أن يكون لثريكم لنا تقليداً سنوياً نتطلع اليه كل عام .

**كلمة
السيد
مدوح
سالم
رئيس مجلس
المؤرخاء**

اشعر بعميق الاعتزاز كلما اجتمعنا كمادتنا في هذا المؤتمر الكبير ، بهذه الصفوة الممتازة من قيادات العمل الادارى والاقتصادى في بلادنا ، ويشرفنى ان احمل اليكم تحيات الزعيم القائد محمد انور السادات واعتزازه ونقته التى لا حد لها بكم وبما تساهمون به في هذه الفترة الحاسمة من تاريخ بلادنا باعتباركم قيادات معركة العبور الاقتصادى نحو مجتمع الرخاء ، والذى وصفها زعيمنا بانها لا تقل أهمية عن عبور السادس من أكتوبر العظيم والواقع اننى اشعر بالطمأنينة والامل كلما اجتمعت بهذه الصفوة الممتازة من الخبرات المصرية الإدارية ، والتى تقف

بها بلادنا على قمة دول العالم الثالث بل ،والتي يمثل كثير منها صور النجاح الكبير لخبرات مصرية قديرة على تحقيق أكبر النجاحات في الدول العربية الشقيقة وفي الدول الافريقية الصديقة وفي المنظمات الدولية .

والحقيقة اننى لا أقول ذلك مجاملة ، فصور هذه النجاحات بارزة واضحة ومطلوبة من حولنا ولكننى اقول ذلك لانه لازم لما ساطرحه على حضراتكم من موضوعات تشمل الرد على التساؤلات التى يثريها البعض من سبب عدم وصولنا الى النجاح الادارى المطلوب ، ومن التساؤل الذى يطرح عن اسباب النجاح الذى يحققه خبراؤنا الاقتصاديون والاداريون في الخارج بصورة ابرز مما يتحقق في مصر . واطرح ذلك ايضا لما سأتناوله عن التغيير الهائل الذى طرأ على مجتمعنا وحركتنا وثورتنا منذ أن اجتمعت بكم في مثل هذا الوقت من السنة الماضية في مؤتمركم الثانى عشر ، هذا التغيير الكبير الذى يتمثل فيما أعلنه قائمنا وزعيمنا الرئيس محمد انور السادات في عيد العمال في اول مايو من بدء الثورة الادارية كجزء من حركة الاصلاح الهائلة اننى تمثلها ثورة ١٥ مايو المجيدة .

وفي هذا ايضا برزت تساؤلات بعضها بالدافع الوطنى وبعضها من عناصر التشكيك عن سبب تأخر الثورة الادارية خمسة وعشرون عاما منذ بدء الثورة بالرغم من المناداة بها مرارا ، وعن سبب جوء الثورة الادارية في هذا التوقيت من اوليات حركات الاصلاح في المجالات الاخرى واننى ارى أن اجتماعنا في هذا المؤتمر الكبير اليوم فرصة للرد على هذه التساؤلات ولالقاء الاضواء على الرابطة بين موضوع مؤتمركم في هذه الدورة حول المشكلة الاقتصادية وبين الثورة الادارية المطلوبة .

والواقع ايضا اننى احرص هنا فيما اطرحه على حضراتكم ان نتبين معا نقطة البداية فيما نحن مقدمون عليه من هذه الثورة الادارية ووضعها بالنسبة للآطار العام للحركة الاصلاحية لثورة ١٥ مايو . وفى اعتقادى انه ما لم نتبين الاسباب التى أدت الى التخلف الادارى والى تأخر بدء حركة الثورة الادارية حتى سنة ١٩٧٧ فاننا نعتقد ان الصورة الشاملة لحركة واوضاع هذه الثورة الادارية . وما أقصده هنا وفيما يتعلق بالجانب الذى اطرحه على حضراتكم من الاسباب التى أدت الى التخلف الادارى يتجاوز الاسباب الفنية الادارية التى انتم بحكم خبراتكم وعلمكم وتجاربكم أقدر على الإحاطة بها ، وانما أقصده هنا ما يتعلق بالخلفية الاستراتيجية او السياسة العليا .

كلنا نعرف ان الاوضاع الادارية فى اية امة هى صورة ونماذج للأوضاع الاجتماعية السائدة بها ، وايضا نتاج للخط السياسى القومى الذى نتبعه من هنا فان قوة الادارة او اختلالها يتحتم ان نتبين جذورها من الناحية الاستراتيجية فى الاوضاع الاجتماعية والخط السياسى القومى السائد وبالتالي لا يمكن تحقيق ادارة سليمة الا اذا تحققت لها الشروط الموضوعية وتوفر لها المناخ الاجتماعى والسياسى الملائم ، وهو ما كان معتقدا حتى قيام ثورة ١٥ مايو لاصلاح الهيكل الاجتماعى وتصحيح المسار الثورى والى الاوضاع السياسية .

وهو ما يرد على التساؤلات او لاسباب نجاحات خبراتنا المصرية فى الخارج وتقديرها فى الهيئات الدولية والطلب عليها من الدول الشقيقة دون ان نتمكن فى مصر من استثمارها هذا الاستثمار الرائع وهو ايضا يرد على اسباب تأخر البدء بالثورة الادارية الى مايو ١٩٧٧ وعلى عدم نجاح المحاولات السابقة التى نادت مرارا بهذه الثورة .

الثورة الادارية كاية ثورة عمل عظيم ، وهى كاي عمل كبير كان لابد لها من توافر الشروط الموضوعية والمناخ اللازم لها اجتماعيا وسياسيا . والاعداد لها اعدادا يكفل لها مقومات النجاح . هذه الحقائق لابد وان يستوعبها كل مواطن وكل عامل فى أجهزة الدولة التنفيذية واجهزة القطاع العام بشارك فى الثورة الادارية ، لانه على أكبر جانب من الاهمية ان يسلم القائلون بهذا العمل القومى الكبير بالثقة فى توافر مقومات النجاح . ولان ذلك ايضا على أكبر جانب من الاهمية والحيوية لازالة الانطباع الذى يروج له البعض بحسن النية أو سوءها من اننا ازاء ثورة مماثلة لما سبقتها لا تلبث ان تتحلل وتنتهى .

والواقع ان قائدنا وزعيمنا الرئيس محمد أنور السادات عندما نادى

بالثورة الادارية انخل نفس خطة في الحكم واسسلوبه الاستراتيجى في الاعداد الجيد وتهيئة المناخ اللازم وتفسير الشروط الموضوعية التى يتخلدها فى الثورات الاصلاحية فى كل المجالات التى تشكل دوافد التيار الثورى الاصلاحى لثورة ١٥ مايو . وكلنا نعرف ما تم من اعداد كبير قبل معركة اكتوبر العظيم وكيف تم الاعداد لها . وكيف تم اعداد الخلفسة الاجتماعية والسياسية والعربية والخارجية كشرط موضوعية لتحقيق النصر والتى من غيرها لم يكن من الممكن احرازه .

اسس الثورة الادارية :

من هنا فان الثورة الادارية بدأت جلورها الحقيقية منذ بدء ثورة ١٥ مايو عندما انتقلت البلاد بهذه الثورة المجيدة من الشرعية الثورية الى الشرعية الدستورية ، ذلك لان هذا الاصلاح الجبرى فى الحياه السياسية والاجتماعية للبلاد قد احتوى بالضرورة على جلور واسس الثورة الادارية التالية :

الاساس الاول - هو التخلص من تركيز السلطة فى نظام الرأى الواحد - وبالتالى فى يد القلة من مراكز القوى - دون اتاحة مشاركة الاجهزة الاخرى وقادتها الاداريين فى تحمل المسؤولية وكما يعرف انه مسؤولية بدون سلطة ، وان الادارة السليمة تحتاج كل من السلطة والمسؤولية لكل المستويات القيادية . من غير ههنا التطور الحاسم فى الهيكل السياسى للبلاد لم يكن من المنطقى والعمل ان يطلب تفويض السلطة أو توزيعها اداريا وجغرافيا ، وبالتالى كانت المطالبة بها فى هذا المناخ وتحت هذه الظروف نوعا من رفع الشعارات دون مضمون حقيقى طالما ان المناخ كله ينحصر فى تركيز السلطة العليا ، وطالما ان التركيب الهيكلى هو الاساس لتوزيع السلطة بعيدا عن دولة المؤسسات .

والاساس الثانى - الاستراتيجى الذى حققته ثورة ١٥ مايو هو التحول الديمقراطى السليم بنقل السلطة الى يد الشعب وهى أساس حيوى لاجراء الثورة الادارية . ذلك لان الاصلاح الادارى لا يمكن ان يتم بل لا يمكن ان يتخل مساره الدائم من غير الرقابة الشعبية وهو ما يضمن رقابة المتعاملين مع ادارة بل ومشاركتهم فيها ، لانه من غير ذلك تفصل الادارة عن عملاتها الاساسيين .

وتستمد القادة القادة الاداريون سندهم من الاعتماد على مراكز القوى الذين يخفون بدورهم كل عيوب الادارة وفشل الاجهزة فى تحقيق اهدافها بل وتزييف نتائج وارباح الوحدات الاقتصادية . ويتصل بههنا الاساس

الديمقراطى تعدد الاحزاب بل بما يطلقه من تنافس الحصول على ارضاء القاعدة الشعبية مع تعاملاتها مع الادارة وحسن ودقة وسرعة الانجاز الحكومى :

وكفاية الانتاج وجوده - موقع الاساس - والواقع ايضا ان روح المنافسة بين الوحدات الانتاجية والخدمية لا يمكن ان يتوفر الا في ظل هذا المناخ العام للمنافسة في خدمة الشعب لتحقيق نتائج افضل .

الاساس الثالث - الذى وفرته ثورة ١٥ مايو والذى لا يمكن اجراء الثورة الادارية من غير ه هو اطلاق الحريات وارساء سيادة القانون وبالتالي ازالة عنصر الخوف . فالواقع ان عامل الخوف شكل في مسدنا الادارى اثارا خطيرة لم يكن من الممكن التغلب عليها من غير القضاء عليه . ولم يكن من الممكن اطلاق حرية الادارة وحرية الاداريين في الاجهزة على كل المستويات وليست هناك ضمانات تحميهم من تحكم مراكز القوى في غيبة القانون . وهو ما انعكس على افقاد حرية ابداء الآراء والمشاركة في القرار وقد انعكس ذلك كله على السلبية وتصعيد أبسط المقررات اثر السطوات العليا واتخذ ذلك بالضرورة وبالقدرة السيئة طابعا في كل المستويات الادارية مما شكل ركيزة هائلة من مساوئ البيروقراطية . من هنا يمكننا ان نمى الدعوة التى تؤكد عليها زعيمنا وقائدنا محمد أنور السادات من ضرورة التحرر من مجتمع الخوف .

الاساس الرابع - الذى يتصل بتهيئة الشروط الموضوعية والمناخ اللازم للاصلاح الادارى كان تصحيح مفهوم الاشتراكية ومساهاها الذى التوت به مراكز القوى واهوانها من عملاء الخارج وهو ما يتصل اتصالا وثيقا بحقوق الانسان وتحقيق شخصيته وكرامته وحقه في استخدام كل قدراته ومواهبه - وكلنا يعرف انه مهما تناول الاصلاح الادارى النظام والنظم الادارية واللوائح والاساليب فسيظل الانسان دائما هو العنصر الاساسى في كل تطوير . ومن هنا كان من الضرورى القضاء على الاتحاد الاشتراكى المستورد الذى يجعل من العامل والموظف الادارى مجرد ترس في آلة الدولة وكان لا بد ان يوفر للعاملين مناخ المساواة والحرية والمشاركة ليتوفر لكل عامل حقه في التعبير عن خصائصه واستعمال مواهبه وقدراته وحقه من ان يقول رايه وان يسمع ويناقش وان يستعمل حقه في اقتراح ما يراه .

الاساس الخامس - الذى كان على ثورة ١٥ مايو تحقيقه كهدف لازم للتنمية ، وكشرط ضرورى للثورة الادارية هو الانفتاح ذلك لانه يؤثر تأثيرا حاسما على العاملين واساليب وروح القيام بالعمل - ناهى لاه من تحرير العاملين والاداريين من ضغوط التحكم في لقمة العيش في ظل مجتمع الانغلاق ، وخلق كبير بين العمل بروح المشاركة والتمسك بالاساس

والواجب وبين العمل تحت هذه الضغوط التي لا تنتج الا السلبية والخوف من الوقوع في الخطا وهو حق مكفول للانسان العامل طالما انه لا يقدم عليه قصدا او بسوء نية .

في ظل الانفتاح أثرت الحماية المصطنعة التي اثرت كسيرا على وحدات القطاع العام وكان لا بد ان يدخل القطاع العام - لخره وخسر الشعب جميعه - في منافسة شريفة بين مختلفه وحداته وبين القطاع الخاص . وكان عليه ان يقبل التحدي الخارجى في القدرة التصديرية والتنافس في الاسواق الخارجية على أساس من وفرة وجودة الانتاج - وكان ذلك كله يقتضى العمل على خفض تكلفة منتجاته والحصول على أكبر النتائج من امكانياته المتاحة وهو ما يقتضى إعادة النظر في اساليبه الادارية وبالتالي دخول الثورة الادارية من اوسع ابوابها ، واصبح غير مطالب الا بتحقيق الاهداف وغير محاسب الا على أساس النتائج بعد ان اعطيت لوحده كامل استقلالها - واصبح من المتاح له كما يجرى في مجتمعات اخرى ان يتخذ الاساليب الحرة ليحقق نتائج اشتركية ، واصبح الاحتكاك الخارجى بين القيادات الادارية للوحدات الانتاجية في التسويق والتصدير مجالا لاكتساب الخبرات الاجنبية واستخدام الاساليب الحديثة وكل ذلك يصب بالطبيعة في التطوير الادارى .

الاساس السادس - الذى هيأته ثورة ١٥ مايو واللى يؤدى بالطبيعة الى التأثير الفعال على الثورة الادارية وهو الإصلاح الاقتصادى السدى وضع الاهداف الاستراتيجية للعمل الادارى - اصبح من الضرورى لكل وحدة ان تعمل على المشاركة في اصلاح ميزان المدفوعات والميزان التجارى كهدف اساسى تدور فيه كل اهدافها .

واصبح من الاهداف الاساسية على كل وحدة انتاجية ان تشارك في ايجاد التوازن بين التصدير والاستهلاك وبين الانفاق وإعادة الاستثمار ويتصل بذلك الإصلاح الجذرى التى قامت به ثورة ١٥ مايو في اصلاح الجهاز المصرفى واعادته الى طبيعته الائتمانية بعد الفناء نظام التخصيص للبنوك وبعد اقامة فروع البنوك الاجنبية وبعد ان اصبح مقررًا تنسيب نظام البورصة .

والواقع ان كل جانب من هذه الجوانب اصبح بشكل متسديا من تحديات النجاح امام الادارة واصبح عليها ان تستثمر حريتها في المعاملة الائتمانية على أساس من الدراسة والرغبة في الاستثمار وتنوع وتنمية نشاطاتها المختلفة - واصبح ذلك دافعا بدوره للبنوك في ظل منافستها فيما بينها وفي ظل منافستها مع البنوك الجديدة ان تقدم احسن الخدمات

وارخصها للوحدات الإنتاجية وهو تطور كبير أمام إدارة الوحدات الإنتاجية وأطلق لها حرية العمل .

والواقع أيضا أن ذلك قد حقق جانبا هاما يتصل بالإجور والحوافز وتأثيرهما على قوة العمل والعاملين في ظل مبدأ المحاسبة على تحقيق النتائج فقط وبحسب ما يتحقق منها وأصبح متاحا للوحدات أن تدخل باب المنافسة في تحسين الأجور والأرباح طالما أنها تتجاوز أهدافها الإنتاجية . ولا شك أن ذلك ما زال يحكمه طبيعة الصعوبات الاقتصادية التي ما زال علينا أن نجتازها أولا ولكن المهم أن هذا المجال أصبح متاحا حسب ما يتحقق من نتائج .

ويتصل بهذا المجال ما حققته ثورة ١٥ مايو من مجتمع كل المنتجين - فأصبح متاحا لكل منتج أن يحقق ما يشاء من الكسب طالما أنه يؤدي واجبه نحو الدولة ولهذا انعكاساته على إتاحة مناخ الإنتاج - ليس فقط خارج وحدات الإنتاج بل في داخل وحدات الإنتاج نفسها - وأصبح عليها أن تحتفظ بالعناصر النشيطة المنتجة المطلوبة في الداخل والخارج وبالتالي وجد مقياس حقيقي للحوافز والقدرات وأصبح أمام الإدارة أيضا دافع آخر للتدريب وتهيئة الصفوف الثانية والثالثة لهذه العناصر المنتجة المطلوبة . وأصبح على الإدارة أن تنزل إلى خطوط الإنتاج والخدمات ليس فقط لمراقبة سير العمل على الطبيعة ولعرفة مشاكل العاملين وحلها في خط الإنتاج ولكن لإيجاد الحافز المكنى للعاملين عندما تجد رئاساتها بينها .

ويتصل بذلك أنه أصبح لا مجال لبقاء الوحدات التي تحقق خسائر نظروفها لا تتصل بالضرورات الاجتماعية ولعلنا نرى الصلة في هذا المجال مع تحقيق الإدارة السليمة ، إذ أصبح على هذه الوحدات أما أن تبتكر ثورة إدارية تحققها بموكب المنتجين والرابحين وأما أن توفر على الأمة ما تحققه من خسائر .

وقد قصدت مما عرضته على حضراتكم أن أحدد بوضوح العلاقة بين مقومات النجاح للثورة الإدارية كما هيأتها ثورة ١٥ مايو وأن أوضح ما توفر من الأعداد اللازمة والشروط الموضوعية من الناحية الاستراتيجية بما يوفر الثقة في النجاح لكل الإداريين وخبراء الإدارة ، باعتبار أن الثقة في النجاح هي جزء هام من تحقيقه ولكن ليس معنى ذلك أن توفر الشروط الموضوعية والمناخ اللازم يؤدي تلقائيا إلى النجاح نفسه فإمامنا وأمامكم شروط كبير ليس فقط القضاء على ما ترسب من تراكمات ومعوقات الإدارة على مر سنين طويلة بل أيضا وبأعلى درجة من الأهمية لتجاوز الأخطار الاقتصادية في هذه المرحلة بل وللانطلاق نحو أهداف التنمية الشاملة الطموحة للحاق بمجتمع الرخاء .

امامنا أيضا - ايها الاخوة - وبمساهمة من الثورة الادارية استثمار كل الفرص التي آتاحتها لنا نصر السادس من اكتوبر باقبال الاستثمارات العربية والاجنبية علينا - وباعتبار أن جهودنا الذاتية هي أساس تحويلها الى صالح التنمية القومية ، وبقدرة الكفاءة الادارية في مقابلة احتياجات المستثمرين ، والمشاركة بقدر ما يتحقق في هذا المجال - فالانظار كلها الآن موجهة الى ادارتنا سواء في مجالات الانتاج او الخدمات - وفي مجال الخدمات بالذات لا بد للكفاءة الادارية المصرية أن تتغلب على الصعوبات وأن تلاقى خطتنا الجديد في توفير البنية الاساسية اللازمة لخدمة الاستثمارات وجلبها .

وامامنا أيضا - ايها الاخوة - تحديات الانفجار السكاني ولا بد للكفاءة الادارية المصرية أن تثبت وجودها في مجالات انشاء المجتمعات والمدن الجديدة في أقصر وقت وبأقصى طاقة فنحن ن سباق مع الوقت ولقد اثبتت الكفاءة الادارية قدراتها في مجالات انشاء السد العالي وهي تثبت كفاءتها الآن في تعمير منطقة قناة السويس .

وامامنا أيضا تحديات مشكلة الغذاء وآفاقها مفتوحة بالنسبة لكفاءة الادارة في القيام بمشروعات انتاج الغذاء وفي المشاركة في انشاء المجمعات الصناعية الزراعية وفي زيادة الانتاج الزراعي افقيا ورأسيا .

وامامنا ضرورات بلل الجهد في عمليات الاحلال والتجديد لتعود مصانعنا الى كل انتاجها بل لللاقاة الاحتياجات الجديدة . وكفاءة الادارة هنا مطلوبة كلما أمكن تحقيق انجاز بالطول المصرية والدولية .

وامامنا - ايها الاخوة - وبدرجة عالية من الاهمية انجاح الادارة الجديدة في نظام الحكم المحلي والواقع أن الحكم المحلي يعتبر من اكبر الاسس الاستراتيجية للثورة الادارية التي هيأته ثورة ١٥ مايو بل أنه في حد ذاته يشكل اكبر ثورة ادارية حدثت في تاريخ مصر ، فهو ثورة ادارية من حيث تحقيق لامركزية الادارة ، وهو ثورة ادارية من حيث تحقيق حسن الانتشار الجغرافي للادارة ، وهو ثورة ادارية من حيث تحقيق الرقابة الشعبية المباشرة على الادارة في الاقاليم ، وهو ثورة ادارية بالنسبة للتسيير الاقتصادي للبلاد حيث أصبحت الادارة في الاقاليم مسئولة مسئولية مباشرة عما يجري ويقوم بها من مشروعات التنمية التي كانت تدار من رئاستها المركزية بالقاهرة بالرغم من أنها مقامة على ارضها وتصب بالتعامل مع أهلها ومواردها .

والواقع أنه مطلوب من ناحية الخبرة والعلم الاداري تحقيق اتجاها في أن تعمل كل محافظة كأنها وحدة اقتصادية متكاملة لها حسابات

خسائرها وأرباحها ، ولها قياسات تنميتها المخطية وبالنسبة لمعدل التنمية ومستوى النمو في دخلها الفردي والاقليمي . واننى اعتقد ان هذا الخط مطلوب لكى يقسوم كل اقليم باستثمار كامل لطاقاته الطبيعية والبشرية والفنية وحتى لا يتوه الانجاز الاقليمى في خضم الانجاز الكلى ويفتقد أساس التقييم والمراقبة الانتاجية بالاقاليم . وفى اعتقادى ان هذا يتطلب تركيبا جديدا فى العمل الإدارى الاقليمى وفى اجهزته وفى طرق حساباته ، وفى دفع الحساس والتنافس الانتاجى بين اقاليم مصر المختلفة حسب طبيعة كل اقليم - وكلها امور ارجو ان تساهم خبراتكم وعلمكم فى ارسائها والشاركة فى وضع اطارها .

واننى أيتها الاخوة لا زلت احتفظ فى ذاكرتى وفى تفكيرى الدائم بالمناقشات التى دارت فى مؤتمركم الثانى عشر فى السنة الماضية ومازال جزء منها يشكل تحديات تعقف أمامنا بالنسبة لمشكلات كثيرة فى المعالجة وفى اسعار السلع المنتجة من وحدتنا وفى التنافس مع الواردات الأجنبية - غير اننى اود ان أقول لحضراتكم - ليس من منطلق نظرة تفوقية باعثها صمودنا فى أصعب الاوقات - اود ان أقول لكم ان العجلة تدور وأن يومنا أحسن من أمسنا ولقدنا أحسن من يومنا % وأن عقول وقدرات وسواعد واستثمارات كل المصريين بدأت تدخل المعركة بشكل ملقت .

والا كنت قد طرحت أمامكم عناصر الاسس القومية التى ساهمت فيها وبها ثورة ١٥ مايو لتهيب كل الشروط الموضوعية والمنساج اللازم لانجاح الثورة الإدارية فليس من قبيل المصادفات ان ينحدر معدل النمو حتى قيام ثورة ١٥ مايو وفى ظل مراكز القوى والأوضاع التى طرحتها عليكم من حوالى ١٢٪ الى ١٥٪ لأن المصادفات لا تحدث على مدار هذه الفترة الطويلة ، وليس أيضا من المصادفات ان يغطى طرح بيع أراضى مدينة العاشر من رمضان فى ساعات وفى زمن قياسى وباقبال هائل من شعبنا فانه من الواضح ان مناخ الاستقرار السياسى والاجتماعى الذى حققته ثورة ١٥ مايو لم أكبر الآثار .

انتم وانتم رجال ارقام تستطيعون من هذه المقارنة البسيطة ان تتبينوا اننا قد انتقلنا طفرة كبيرة بين ما كان وبين ما هو قائم ، فاذا كنا اليوم مطالبون بالثورة الادارية وبالإصلاح الاقتصادى فذلك لانه قد تم باكر قدر من النجاح وفى حدود هذا الزمن القصير تهيئة المناخ المناسب لتجاها وتهيئة التركيب الهيكلى الديمقراطى للدولة ليستوعبها ، وتهيئة مناخ العزة والكرامة والقدرة والثقة التى حققها نصر أكتوبر العظيم لشعبنا ليستأنف مسيرته الحضارية الخالدة ، ويحقق خطته الحضارية الشاملة التى يقودنا فيها زعمينا العظيم الرئيس محمد انور السادات .

كلمة
الدكتور
على
عبد المجيد
وزير
التمنية
الادارية

إذا كانت التنمية الاقتصادية هي المحور الأساسي لاهتمامات رجال الأعمال في مصر ، فإن الإدارة الرشيدة هي الوسيلة الفعالة لانطلاق التنمية الى ما نرجوه من آفاق أكثر رحابة وأبعد عمقا ، لأن الإدارة الرشيدة هي الأساس في دفع الانتاج ، وترشيد الإنفاق ، والاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة بأعلى كفاءة ، والتصدي للمعوقات والمشكلات والعمل على حلها وعلاجها ، والأخذ بأحدث ما وصل اليه العالم من تطوير في الصاوم والتكنولوجيا وسيايرة العصر باستخدام أحدث وسائله .

ان هذه الجوانب والاتجاهات لا تعدو أن تكون بعضها . ما استهدفه السيد الرئيس محمد أنور السادات عندما أطلق شرارة الثورة الادارية في أول مايو الماضي في مناسبة عيد العمل والعمل وان كانت المناقشات اللغوية تتناول الثورة الادارية ونظام الإدارة بالأهداف والنتائج فسان مناقشة باقي المسائل التي ترتبط بالتنمية الاقتصادية تمتد بطبيعة الحال الى العديد من أبعاد العملية الادارية .

وعندما نقاش ونستعرض جوانب المشكلة الاقتصادية واتجاهات الحلول آخذين في الاعتبار موقع القطاع العام والخاص والمشتترك ، ونتناول بالبحث قوانين الاستثمار والمناطق الحرة والشركات وسياسات التجارة الخارجية ، والسياسات النقدية والسعيرية والدعم . ومن ثم فالتناغم الى عمق النظام الإداري في مصر وان كان الاتجاه الذي ساد نظامنا الاقتصادي والإداري خلال الحقبة الماضية قد أعطى التركيز على الإدارة المباشرة للعديد من مجالات الانتاج .

سياسة الانفتاح :

اننا نؤيد سياسة الانفتاح الاقتصادي ، ولكن لا بد لنا من المراجعة الذاتية لتقييم سياستنا ونظمتنا وصولا الى تعزيز وتدعيم ما حققناه من نجاحات وعلاج ما صادفناه من قصور . ولا شك ان الاعتماد والتركيز على سياسة الإدارة المباشرة يحتاج منا الى وقفة مع النفس على أساس من الصراحة والصدق لتحديد لأنفسنا مسار المستقبل والتدريج في الرأي بالنسبة لما يتبنى علينا أن نعيد النظر فيه للأفادة بالطاقت الخلاقه

للإنسان الفرد لما يمكن أن يحقق من انطلاقات من خلال حرية العمل
استنادا إلى الدافع أو الحافز الفردي .

ولا شك في أن هناك العديد من قطاعات الانتاج التي يتحتم
استمرار إدارته الكاملة في يد القطاع العام الذي لا يستطيع أحد أن ينكر
عليه ما حققه خلال السنوات الماضية لبناء القاعدة الوطيدة لاقتصادنا
الوطني وعلى الأخص في مجالات الصناعة المتطورة التي لم تكن لتقوم
وتصل إلى ما وصلت إليه نولا تبنى الدولة لها وتقديم الدعم المستمر الذي
يمكن لوحدة القطاع العام أن تثبت وجودها وتنطلق في سبيل تحقيق
أهدافها . إلا أن هذه النظرة - مع صدقها وواقعيتهما - لا تعني أن
جميع القطاعات التي يتولاها القطاع العام يلزم بالضرورة أن تستمر على
نفس الانماط والنظم والأساليب الحالية ، بل أن هناك من القطاعات ما
يكون من المفيد أن تبرز فيها - إلى جانب القطاع العام - أنشطة أخرى
للقطاع الخاص المصري أو العربي أو الاجنبي .

الفائدة التي تعود على الدولة :

وإذا كانت سياسة الانفتاح قد أتاحت العديد من الفرص للقطاع
الخاص ليعاود نشاطه الذي اتمش خلال الفترة الماضية فإن الأمر يحتاج
في الوقت ذاته إلى النظر في إيجاد قدر من المشاركة بين القطاعين العام
والخاص في بعض المجالات التي قام القطاع العام على العمل المنفرد فيها
والمعيار في هذا هو مدى الفائدة التي تعود على الانتاج القومي من
المشاركة سواء بتقديم أصول المشروعات الانتاجية من خلال طرح أسهم
التوسعات الجديدة على العاملين بهذه المشروعات وعلى المساهمين الأفراد
من مصريين وعرب وأجانب وفي هذا تعبئة للموارد والمدخرات إلى جانب
التخفيض من أعباء والتزامات الدولة بالنسبة لتمويل هذه التوسعات
المطلوبة أو بأضافة دم جديد وفكر جديد من خلال مشاركة القطاع الخاص
في الإدارة وترشيده ودعم الرقابة الذاتية من خلال الجمعيات العمومية
للمساهمين .

التركيز على مجالات دفع كفاءة الانتاج :

أن دور الإدارة في دفع وتنمية الانتاج يمكن أن يتناول العديد من
الإنجازات المهمة لعل منها على سبيل المثال وليس الحصر السعي في
تشغيل الطاقات المتاحة ، وترشيده الاستفادة من الإمكانيات المتاحة ، ورفع
كفاءة وقدره القيادات الإدارية وتنمية السلوك الإنساني وتقدير المسؤولية
بين العاملين .. وما إلى ذلك من مجالات حيوية . وتنبه سياسة التنمية

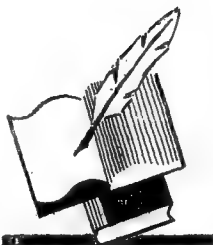
الإدارية التي تعمل الدولة على تنفيذها تحقيقاً لأهداف الثورة الإدارية التركيز على المجالات التي تسهم في رفع كفاءة الإنتاج للوصول إلى إنتاج السلع المتميزة في مواصفاتها بما يسمح لها بمواجهة المنافسة مع الإنتاج الأجنبي المماثل وبما يحققه الوفاء بالكبر قدر من احتياجات الاستهلاك المحلي وينتج أوسع الفرص للتصدير للخارج للحصول على العملات الأجنبية اللازمة لتدبير احتياجاتنا من مستلزمات الإنتاج واستكمال احتياجات الاستهلاك . ولعل من أبرز الوسائل التي نسمى لاستخدامها توفير مجموعات من الخبراء المصريين والإجانب للقيام بجهود مشتركة مع وحداتنا الاقتصادية لدراسة مشكلات العمل بها واقتراح الحلول لمعالجها وأعطاء الدفعة المطلوبة لتحقيق أهداف الإنتاج المقررة

أعداد كوادر متخصصة :

ولا شك في أن هذا الأسلوب من الدراسات الميدانية المشتركة يساعد كثيراً على أعداد الكوادر الفنية المتخصصة في مواقع العمل ذاتها ويتيح الفرصة لقيادات هذه الوحدات أن يسموا بخبراتهم العملية في بناء هذه الكوادر وأعدادها إلى جانب اكتسابهم للمهارات المتزايدة في مجالات عملهم من خلال دراساتهم وحوارهم المشترك مع الأساتذة والخبراء المصريين والإجانب الذين يقدمون لهم المشورة ويقدمون لهم الوسائل والأساليب العلمية التكنولوجية المستحدثة . ومن خلال هذه العمليات المشتركة يمكن ترشيح المتميزين من القادة ومعاونيهم لإيفادهم إلى زيارات لبعض قطاعات العمل المماثلة بالخارج أو إيفادهم لحضور دراسات متقدمة محلياً وخارجياً للحصول على مزيد من الخبرات العملية والعلمية .

ولما كان أسلوب الإدارة بالأهداف والنتائج من الوسائل الفعالة لدفع الإنتاجية وترشيد استخدام الطاقات المتاحة فقد شارك المعهد القومي للتنمية الإدارية في الدراسات التي أجريت في هذا المجال في عدد ليس محدود من الجهات المختلفة في القطاع العام والحكم المحلي وقد عقد أخيراً مؤتمراً لتقييم نتائج هذه الدراسات . كما يقوم المعهد الآن بالأعداد إلى مؤتمر آخر لكي يناقش ما أسفرت عنه هذه الدراسات ثم حصر وتصنيف المعوقات المؤثرة على الإنتاجية سواء المشكلات الداخلية المتكررة في الوحدات المختلفة ووضع البرامج اللازمة لمعالجتها أو المشكلات الخارجية المشتركة التي تتطلب اتخاذ قرارات وإجراءات على مستوى الوزارة المختصة أو على المستوى العام للحكومة والدولة .

الباب
الأول



المسألة الأولى في بيان ما هو المقصود من العلم



يتضمن المباحث التالية :-

المبحث الأول - التخطيط والاصلاح الاقتصادى
للدكتور ابراهيم حلمى عبد الرحمن

المبحث الثانى - اسباب عدم التوازن الاقتصادى
للدكتور حامد السامح

المبحث الثالث - المشكلة الاقتصادية فى مصر
للدكتور وجيه شندى

المبحث الرابع - بعض المشاكل الاقتصادية الراهنة
للدكتورة أميرة عبد المنعم البسيونى

المبحث الخامس - المؤشرات الاقتصادية لأداء القطاع العام
للدكتور أحمد أمين فؤاد

المنشآت

التخطيط والإصلاح الاقتصادي

دكتور
أبراهيم حلمي عبد الرحمن

مستشار رئيس الوزراء

لقد بدأت مصر تفكر في التخطيط في بداية عام ١٩٥٥ أي منذ اثنين وعشرين عاما ومع ذلك فهي لم تضع خطة خمسية كاملة الا الخطة الخمسية التي وضعت في ٦٠ - ١٩٦٥ كما اننا في مصر لم نلتزم بالتخطيط بالرغم من اننا تحدثنا كثيرا عن التخطيط واتشانا وزارة للتخطيط ومع ذلك فاننا لم نلتزم بالتخطيط لا كاسلوب ولا كتفصيل - وقد يكون هناك مبررات وهذا موضوع آخر - وان كل ما حدث في الفترة الماضية لا يعدو الا ان تكون عملية وضع برامج او حملات تثير الهمم لفترة معينة على غرار حملة بناء السد العالي الذي مكثنا في بنائه عشر سنوات دون ان يكون هناك تفكير في أي آثار جانبية تنتج من هذا البناء وما الذي كان يجب أخذه في الاعتبار . ومن ثم كان تفكيرنا في تنظيم عملنا هو تفكير القيام بحملات ففى وقت معين وفى قطاعات معين نستثير الهمم ونجمع القوى لعمل معين وبعد فترة ننسى هذا العمل ونبدأ في غيره ، وذلك مثل حملة نظافة القاهرة وغيرها من الحملات . اما اننا نحسب ونلتزم بما يخرجه لنا هذا الحساب ثم نبدأ في التنفيذ ... فأننى أقول بان هذا لم يحدث في مجال التنمية ، وان كان قد حدث في المجالات السياسية .

الاشتراكية في الماضي :

في الفترة الماضية جربنا نظم عامة في التنمية وفي التنظيم الاقتصادي والاجتماعي سميت بالاشتراكية ثم سميت الآن بالانفتاح وفي كلا الحالتين لا يوجد التزام ولا يوجد تنظيم . بمعنى ان الدولال الاشتراكية كالاتحاد السوفيتي ، كان عندهم جيش أحمر وحزب شيوعي ، وعندهم نظام للاسعار ، وأن العائلة كلها تعمل لكي تحصل على الحاجة الضرورية لها . وبمعنى آخر فان الاشتراكية تتخذ نظام الاسعار والانتاج وسيلة لتنفيذ اهداف اجتماعية . وكان هناك ضغط وحرمان وتوزيع للاستثمارات

لدرجة أنهم بنو مجتمعهم ولكننا في مصر قلنا بالاشتراكية ولم نلتزم بالضغط على الافراد بل جعلناها اشتراكية لينة هيئة طيبة .

ثم اذ جئنا الى الرأسمالية التي نحن فيها الآن - او ما يسمى بالانفتاح - فاننا لم نعمل قوة السوق التي هي العنصر المحرك في النظم الرأسمالية ، وكلما اردنا اعمال قوة السوق وصفنا بالجشع والاستغلال وبذلك لم نتمكن من السير على النظام الاشتراكي او النظام الرأسمالي - لان النظم الحقيقي في النظام الاشتراكي هو الادارة المركزية عن طريق تخطيط الاجز والاسعار والاستثمار فهناك تخطيط دقيق رخيص . كما ان النظم الحقيقي في النظام الرأسمالي هو السوق والربح والخسارة والفائدة والادخار - فلم نتمكن من السير على كلا النظامين لاننا عملنا اشتراكية بدون تنظيم مركزي ، والان نعمل عملية انفتاح بدون ان نراعي قوة السوق ، وهذا بالطبع لا يمكن ان يؤدي الى ادارة سليمة لعدم وجود النظم الحقيقي .

لا بد من عناصر حاكمة لأنشطة الاقتصادى :

واذا كان الهدف هو الاصلاح الاقتصادى وتحسين كفاءة الادارة عنى مستوى الشركات وعلى مستوى الدولة ، فانه لا يمكن ان تكون هناك ادارة حسنة على مستوى المزرعة او الشركة او الدولة الا اذا كانت هناك عناصر حاكمة للنشاط الاقتصادى وهذه العناصر يمكن ان تسمى بالفتيل الذى يكون داخل القنبلة ، فاذا سحب الفتيل فبالطبع لا يمكن للقنبلة ان تنفجر ، وبالمثل فانه اذا سحبت العناصر الحاكمة من النشاط الاقتصادى فانه لا يمكن ان يكون فعالا . هذا بالإضافة الى انه لم نجد عوامل معينة - انتم تعلمونها - قد تكون عوامل سياسية او اجتماعية لها وجهتها وتأتى في وقت معين وتمنع التصرف الذى يؤدي الى التوازن الانتاجى .

ومن ثم فان المجتمع المصرى لم يسر حتى الآن في الناحية الاقتصادية والاجتماعية على اساس خطة متوازنة . اى انه يوجد افراد يمشون ويكسبون ، وهناك مقابل بين الكسب وبين الجهد ، وهناك مرفأز تؤدي الى زيادة الإنتاج . ولكنى اجد كثيرا من هذه الاشياء حدثت في الماضي ونجدت الآن عكس هذه العملية .

هذا بالطبع ليس معناه اننا لم نتقدم في فهم هذه المقاد الانسانية في التنظيم الاقتصادى المصرى . فنحن نعرف ان هناك عيوباً في المجتمع المصرى موجودة اماننا ونشجع بها ، ولكننا نسكت عنها ، فمثلا كل منا له اولاد وملاسى لطريقة التعليم والنشأ السلى في التعليم والدروس

الخصوصية والزيادات التي في المصروفات ومع ذلك فنحن نسامتون ماذا نفعل هل نطرد الأولاد من المدارس ؟ أم نطرد المدرسين ؟ أم نضع على كل تعليم أو مدرس عسكري ؟ وأيضا نحن نلمس زيادة العمالة في القطاع العام ومدى اهدار القوى البشرية . وانخفاض الانتاجية ومع ذلك لم نتكلم فهل نحن قد وصلنا الى درجة لا نصارع فيها أنفسنا ، واننا لو أسأرحنا أنفسنا بهذه الميوب فإن هذه المصارحة يمكن أن تخفف عنا العبء ، وتجعلنا نقول ان الموجود افضل من غيره . . اما ان توجد أشياء معيبة ولا نتكلم عنها فان هذا ما كنا نفعله في الماضي حيث كنا نفهم ان النظام العام لا يسمح بهذا الكلام .

لا بد من التعرف على الفساد :

نحن في هذه المؤتمر نتكلم عن الإصلاح الاقتصادي وهذا يعني أنه قد وجد انسداد اقتصادي ونريد أصلاحه ومن ثم فيجب ان نعرف كيف خدث هذا الانسداد الاقتصادي حتى يمكن اصلاحه ؟ . . من السهل ان نقول ان هذا الفساد اساسه مراكز القوى . . ولكن هذا لا يمنع من كون اننا كنا موجودين في وسط مراكز القوى ، وإنه ما زال هناك مراكز قوى من نوع آخر موجودة في وسطنا الآن - وليست بالضرورة ان تكون هذه المراكز سياسية اذ من الجائز ان تكون مراكز قوى أخرى - فمثلا نجد المدرسين في كليات الطب الذين يحصلون على ٣٠ ألف جنيه ويعملون مشاريع خاصة فانهم يمثلون مراكز قوى . . فلماذا لم نتكلم عن مثل هذه الأوضاع ؟ ولماذا تقلبنا ؟ فالذي يتكلم عن الإصلاح الاقتصادي دون ان يتكلم عن الفساد الاقتصادي يكون قد حكي الحكاية من منتصفها .

الأسس التي تحكم السياسة العامة :

ومن ناحية أخرى فاننا لكي نحلل الذي حدث في الماضي والذي سوف يحدث في المستقبل فان هناك أربع أسس يجب ملاحظتها لأنها هي التي تحكم السياسة العامة في كثير من الأحيان وهي :

١ - الأمن الخارجي : وهي الحالة العسكرية ، والنزوات والحروب ، والتحالفات والعداوات . . فلا بد لكل دولة من مقتضيات معينة للأمن الخارجي .

٢ - الأمن الداخلي : وهو السلام الداخلي ، وعدم صراع الطبقات وان يكون الشعب آمنا على نفسه . . وقد عبرنا عن ذلك بنسب دويب الفوراق بين الطبقات .

٣ - **الرخاء** : بأن تكون هناك درجة من الاكتفاء بين السلع والمطالب
أي أن يكون الفرد لديه درجة معينة من الرخاء .

٤ - **العدالة** : وهي إذا كان الفرد آمناً خارجياً وداخلياً ولديه
سلع معقولة فإنه يحتاج إلى عنصر آخر وهو العدالة لأنه إذا شعر أن
زميله يحصل على أكثر مما يستحق فإنه مع ما فيه من رخاء وأمن فإنه
يشعر بعدم العدالة .

وإذا أردت أن استعرض الفترة الماضية طبقاً لهذه الأسس الأربعة
فإنني أقول : أننا سرنا إلى حد كبير في عملية الأمن الخارجى كما سرنا في
عملية الرخاء والعدالة . ولكننا لم نستطع أن نوجد التوازن بين هذه
الأسس الأربعة . فالدولة خلال العشرين سنة الماضية نجحت إلى حد
كبير جداً في الأمن الخارجى والسلام الداخلى وإن الثمن الذى دفع من
حيث الرخاء كان ثمناً باهظاً . أما بالنسبة للعدالة فقد حدث تقدم
في تدوير الفوارق بين الطبقات ، وأن كنا نرى الآن أن عطية العدالة
أصبحت مرة أخرى تمثل لنا مشكلة . فمثلاً نجد أن تكافؤ الفرص ،
وتقارب الدخول ، وتوزيع الأمن والعدالة ، لم يبق حقيقياً بالدرجة
التي كنا نبتغيها ، نتيجة أنه يوجد توسع في الاستهلاك أو نقص في
الموارد .

ما هي قواعد الثورة الإدارية ؟

والأنا كنا الآن نتكلم عن ثورة إدارية . . فأننى أريد أن أعرف . .
هل نتكلم عن ثورة إدارية على أساس قواعد اشتراكية لا تخضع للتحكم
والتخطيط المركزى ؟ أم على أساس قواعد رأسمالية لا تخضع للتحكم
والتنظيم الرسمى بواسطة السوق ؟ أم على أساس سياسات داخلية
وخارجية محددة مضطرة لتضحية من أجل الرخاء والعدالة ولم تستطع
أن تجد الموارد الكافية لكل تجمع . ولو بصفة معقولة - بين الرخاء
في المجتمع ؟ هذا هو التصور العام للوضع الذى نحن فيه الآن .

أما بالنسبة للفساد الاقتصادى الذى هو ضد الإصلاح الاقتصادى،
فإننا قد حاولنا في السنوات الأخيرة أن نحافظ على الرخاء - وهو توافر
السلع والخدمات للجمهور - بطريقة مصطنعة بينما كانت هناك زيادة في
الأسعار العالية ونقص في الكفاءة الداخلية الأمر الذى أدى إلى وجود
فجوة كبيرة . كما حاولنا أن نحفظ بالعدالة حيث لا يوجد إنتاج يفلى
هذه العدالة ويضمونها . هذا في حين أننا نجحنا في الأمن الخارجى إلى حد
كبير على الرغم من تكة عام ١٩٦٧ ونجحنا في الأمن الداخلى لأنه ما زال

في المجتمع المصري درجة كبيرة من التكافل ودرجة كبيرة من الاطمئنان الداخلي لم توجد في دول كثيرة أخرى ولا حتى في أمريكا وهذه صفة ايجابية لها أهمية وخاصة في قطاع الأعمال - كانت النتيجة أنه في خلال السنوات الخمس الأخيرة أثناء محاولتنا للاحتفاظ بالرخاء الاجتماعي للطبقات الشعبية دون أن تكون هناك موارد تغطي هذه النفقة . فقد حدثت الفجوة الكبيرة التي تمثلت في العجز في ميزان المدفوعات الذي لم يكن بهذه الصورة المتضخمة سنة ١٩٧٣ وإنما تضخم في فترة أربع سنوات الأخيرة ويمثل الآن ما يسمى بمحاولة الإصلاح الاقتصادي . وبناء على هذا التحليل لا يكون الإصلاح الاقتصادي مجرد توازن ميزان المدفوعات وهذا يرجعنا الى التساؤلات هل اشتراكية بتنظيم ؟ أم رأسمالية بقوة السوق ؟ أم هي جمع بين الإثنين بشكل معين ؟ والذي يتحتم هو وجود توازن في الدورة الإنتاجية والاستهلاكية والذي لم يوجد حتى الآن .

تقدير احتمالات المستقبل :

بالنسبة للمستقبل فأننى أعتقد أننا سوف نخرج من هذه الازمة بوسيلة أو بأخرى ، أما تحديد سنة ١٩٨٠ للخروج من هذه الازمة طبقا للخطة الموضوعة فأننى لا أصدق هذا . لأنه سبق أن وضعت خطط ولم نلتزم بها وغيرت بعد وضعها بعدة شهور مطلقين ذلك بظروف سياسية أو داخلية أو أن الحرية الاقتصادية تقتضى هذا التغيير ، لذلك فأننى لا أوقع الاستمرار في تنفيذ الخطة لأننا مجتمع غير ملتزم بالتخطيط .

أما تحليلي للمستقبل فإنه من المقدر - كما تعلمون - سوف يصل تعداد السكان في مصر حتى سنة ٢٠٠٠ حوالى ٦٠ مليون نسمة أى أن عدد السكان سوف يتضاعف مرتين . وأن الزراعة - مع كل منابتها بها - من المقدر أن تعطينا إنتاج يتضاعف ثلاث مرات . وبذلك تصبح الزيادة في الزراعة مرة ونصف بالنسبة للفرد - وهذا أقصى ما يمكن خلال الخمس والعشرين سنة القادمة - من المعروف أن الإنتاج الزراعى حتى الآن هو المصدر الحقيقي لصادرات المصرية ، وأن الإنتاج الصناعى - الذى ليس له اتصال بالزراعة لم يرتفع الى المستوى الذى يجعله متصرا كبيرا في التصدير ، وأن كانت له قيمة كبيرة في الاستهلاك الداخلى ، فإذا استطعنا تغيير الإنتاج الصناعى كما ونوعا بحيث نستطيع أن نصدر منه جزءا كبيرا فإنه من الجائز أن يكون مستقبل مصر متفائل . أما إذا لم نتمكن - لسبب أو لآخر - من عدم زيادة الإنتاج الصناعى ولم تزد قدرته التصديرية أو المنافسة الخارجية ويبقى إنتاج صنائى معظمه أما معتمد

على الزراعة - وهي محدودة - وأما مستخدم في الاستهلاك الداخلى في سوق مغلقة ، فالنتيجة بالقطع في السنوات القادمة سوف يكون التقدم محدود .

مضاعفة الدخل للدول العربية :

هناك عامل آخر وهو أننا لا نعيش منفردين في العالم فبجوارنا دول عربية بترولية ، وإن نظرنا لهذه الدول العربية على أنها تعطى رأس المال ، وإن رأس المال هذا سوف يؤدي الى زيادة الانتاج بحيث يحقق فائض أم لا ؟ وإذا نظرنا الى الدخل في مصر والدخل في هذه الدول العربية فنجد ان الدخل القومي في مصر حوالي ١٠ بليون دولار في حين نجد ان دخل السعودية حوالي ٥٠ بليون دولار وسكانها ١/١٠ سكان مصر وبذلك تصبح النسبة ١ : ٤٠٠ ، وإننا لو تركنا الامور كما هي فسوف تصبح النسبة ١ : ٤٠٠ خلال عشر سنوات . ومن ثم فكيف نستطيع العيش السى جانب فرد اقضى منى بـ ٤٠٠ ضعف وفي نفس لا استخدمه الا في انشاء صناعة . وذلك بعد ما استنفدت احتمالات التوسع الزراعى المحدودة . وبالتالي فإنه لا يوجد بديل الا الصناعة ، وإذا قمنا صناعة من أجل الاستهلاك الداخلى فإننا لا نستطيع أن تعطى عائداً ، أما إذا اقيمت صناعة قادرة على التصدير المتزايد والمنافسة الخارجية فان المستقبل يكون افضل .

سياسة التعمير :

أما بالنسبة لسياسة التعمير الحالية وبناء فيلات في الصحراء من أجل أن يسكنوها الذين لم يجدوا شققاً في القاهرة . فإنه يجب أن يكون التعمير تعميراً إنتاجياً وذلك بأن يبدأ ببناء المصنع والمزرعة ثم يبنى بعد ذلك المساكن اللازمة لعملية الانتاج . أما تقليد ما اتبع في بناء ضاحية مصر الجديدة فإن الهدف من بنائها هو تسكين أفراد معتمدين إنتاجياً ومن حيث الدخل على مدينة القاهرة . فعندما أريد عمل توسع في صحراء الهرم فإنه يمكننى بناء فيلات لأننا نجد في القاهرة من هم في حاجة اليها وإنما لا أذهب الى مدينة العاشر من رمضان وإبنى فيلات . وليسكن الواجب أولاً هو بناء مضافات - وهذا ما يقال من أنها سوف تكون مدينة صناعية - فإذا كانت المدينة إنتاجية فإننا نبني مساكن للذين يعملون في العملية الإنتاجية . أما إذا كانت المدينة سكنية لابد أن يعتمد سكان هذه المدينة على مصدر رزق أو مصدر عمل خارج هذه المدينة بحيث تربط هذه المدينة بشبكة مواصلات .

الأمس في الجيل القادم :

في تقديري ان هذا الجيل - وهو جيلنا - لا يستطيع أن يحل هذه المشكلة . وأمل في الجيل القادم في أنه سوف يستطيع أن يحل هذه المشكلة ، لأن عقلية الشباب الآن مجابهة بالآزمة بقوتها وأنه عن طريق هذه المجابهة سوف يضطر لمجابهة المشكلة وبذلك يضطر أيضاً لأيجاد حلول لها . وسوف تكون هذه الحلول غير الحلول التي نعمل بها الآن ، واعتقد أن العنصر الأساسي في هذه الحلول سوف يكون الاستفادة من القوى البشرية إذ أنها الثروة الحقيقية الموجودة في مصر ، فهناك قدرات على العمل الفكري واليدوي يمكن أن تعطيا مصر للسوق العالمية . وإن كانت هذه القدرات موجودة الآن إلا أنها لم تستغل الاستغلال المطلوب . وسوف يقوم الجيل القادم باستغلالها وأهم مظاهر هذا الاستغلال هو عنصر القدرة الصناعية التصديرية . وإنني أعتقد أن هذا العنصر هو العامل الأساسي في إيجاد الرخاء والعدالة ، وكذلك في توفير الأمن الداخلي والخارجي .

التكامل الاقتصادي :

هناك تقديرات كثيرة أجريت في التطلعات لسنة ٢٠٠٠ في المنطقة العربية وقد أوضحت هذه التقديرات أن القوى البشرية العربية لها قوتها في الدول العربية وإن قيمتها سوف تزداد ليس على أساس أن تعمل هذه القوى في البلاد العربية ، ولكن على أساس أن تعمل داخل مصر ، لأن هذه القوى تمثل عنصراً هاماً إذا ما أضيف إليها عنصر رأس المال الذي يمكن تديره من الموارد البترولية في الدول العربية الشقيقة ، وهذه الموارد كافية جداً لتمويل القوى البشرية في مصر ، هذا بالإضافة إلى عنصر الموارد الطبيعية من معادن وفوسفات وإزاحة صالحة للزراعة . كما أن السودان والعراق فإنه يمكن بواسطة هذه العناصر الثلاثة : القوى البشرية والموارد الطبيعية ورأس المال أن تنتج الصالح العام . إنتاجاً زراعياً وصناعياً وأن تكون من أقوى مراكز الإنتاج في العالم كله . فهو أنه حصل تكامل اقتصادي بين كل من السعودية ومصر والسودان . بمعنى أن السعودية تملك رأس المال ولا تملك القوة البشرية . القوة الطبيعية - فيما عدا الترتيب - ومصر تملك القوة البشرية . العراق تملك القوة الطبيعية ، السودان تملك القوة الطبيعية ولا يملك رأس المال أو القوة البشرية . فالتكامل هذه الدول الثلاث اقتصادياً فإن هذه المنطقة سوف تكون من أغنى مناطق العالم . ومثل هذا القول يمكن أن يقال على كل منطقة الدول العربية . وهذه ما نسميها بقول بأن الجيل القادم سوف يحل هذه الأزمة بصراحة وهو الذي سوف يحل المشكلة بالنظر إليها

أسباب عدم التوازن الاقتصادى

الدكتور

حامد السليح

وزير الاقتصاد والتعاون الاقتصادى

أن مشكلاتنا الاقتصادية يمكن أن نعبر عنها ببساطة بأنها تتلخص في أن هناك خللاً في التوازن وهذا الخلل كان نتيجة لعدد من الأسباب منها :
الارتفاع الكبير في الانفاق العسكري المسمى يبلغ حالياً ٢٥ ٪ من إجمالي الناتج القومي . ولا يمكن لدولة تنفق مثل هذه النسبة من ناتجها القومي أن تنمو بمعدل مقبول . فصب المشكلة الاقتصادية في مصر هي كيف نحقق التنمية الاقتصادية ونزيد من الإنتاج وهناك خلل في الميزان الداخلى وظل في الليزان الخارجى ؟ ان الاجابة المنطقية على هذا التساؤل هو احدث توازن داخلى وخارجى .

التوازن الداخلى :

ولاجل أن نحدث توازن داخلى كان من البديهي أن نبدأ أولاً بالتعرف على بنود الانفاق وأوجه التصرف فيها حتى يمكن أن نقلل بقدر الامكان من المعجز في الموازنة العامة للدولة الذى هو السبب في التضخم ، وفي الارتفاع المشواى للأسعار ، بالإضافة الى عرقلة النمو الاقتصادى ... الخ .
هذه الأسباب التى ينتج عنها المعجز في الميزانية . وإذا درسنا الانفاق العام الداخلى فاننا نجد أنه يتمثل في أربع بنود أساسية هي :

البند الأول - ويتمثل في الانفاق العسكري ويبلغ ما يتفق في هذا البند حوالى ألف مليون جنيه .

البند الثانى - وهو خدمة الديون الخارجية ويبلغ حوالى ألف مليون جنيه أخرى وهذه تدفع سداداً للمديونية الخارجية .

البند الثالث - وهو يتمثل في المبالغ التى تنفق على الاستثمارات بهدف السير في النمو الاقتصادى ولكن هذه المبالغ متواضعة .

البند الرابع - وهذا البند يتضمن مبالغ كبيرة جدا تنفق على دعم السلع والخدمات المختلفة بهدف توصيل هذه السلع والخدمات إلى جمهور المستهلكين بأسعار تتناسب وضعف دخولهم .

هذا بالإضافة إلى وجود بنود أخرى غير أساسية مثل النفقات الجارية التي تساعد الحكومة على القيام بواجبها في الخدمات العامة كالـتعليم والصحة والأمن . . الخ .

واننا إذا نظرنا إلى هذه البنود الأربعة وحاولنا تقليل الانفاق العام بهدف تخفيض العجز في الميزانية العامة إلى أدنى حد ممكن حتى نتجنب التضخم الذي يضر بالاقتصاد القومي ، ويؤدي إلى ارتفاع جميع الأسعار ارتفاعا عشوائيا فاننا نجد الآتي :

١ - أنه بالنسبة لبند الانفاق العسكري فلا أحد يتصور تخفيض هذا البند في الوقت الحاضر مادام هناك جزء من الأرض محتل . ومادام العدو يحصل على السلاح المتطور والمتقدم بالمجان - وبالطبع يمكن القول بأن المعركة معركة قومية والمفروض أن يشارك الأخوة العرب ويؤازروا في هذه المعركة . . . الخ . ولكن هذا ليس مجال بحثنا الآن .

٢ - وإذا بحثنا في البند الثاني وهو خلفة الديون الخارجية فاننا نجد أن هذه البند لا يمكن المساس به لأنه لا يصح أن نقول للعالم أننا لا نريد تسديد الديون التي اقترضناها والتزمنا بسدادها فالمسألة هنا واقعية لأنه لو صبح و فطنا ذلك فاننا نحرّم من كل التسهيلات ومن التصاوير الدولي الذي من الممكن أن يؤثر تأثيرا كبيرا ليس في النمو الاقتصادي فحسب بل وفي التجارة الخارجية . ومن ثم فإن هذا الباب أيضا لا يمس .

٣ - أما بالنسبة للبند الثالث وهو بند الاستثمارات . فإن الاستثمار يعني التنمية التي هي الهدف الحقيقي الذي نسعى إليه لأن التنمية هي المستقبل وأنه بدون تنمية لا يكون هناك مستقبل لنا ولا مستقبل للأجيال القادمة . والتنمية ليست فقط زيادة الإنتاج الحالي بل هي أيضا فرص المستقبل والدفعة الكبرى التي يمكنها أن تؤدي في النهاية إلى النمو الدائم ، وتؤدي إلى أن تصبح البلد بلدا متقدما بلدا من أن يكون بلدا ناميا . وهذا هو الهدف الحقيقي من كل هذه العمليات . إذا لا يمكن لأحد أن ينقص من هذه الاستثمارات .

٤ - ومن ثم فإنه لم يبق إلا البند الرابع وهو بند دعم السلع والخدمات الذي يمكن تخفيضه خاصة وأن هذا البند في بدايته كان حوالى

٢٠ مليون جنيه في الستينات وصل في مرحلة من المراحل الى ١٠٠ مليون جنيه ثم تراجع بعد ذلك الى حوالي ٨٠٠ مليون جنيه . وهذا يعتبر مبلغا كبيرا لانه لا توجد دولة تدعم السلع والخدمات بحوالى ٢٠ ٪ من اجمالي الدخل الاهلى ولذلك كان التساؤل الذى طرح هو . هل الدعم الذى تدفعه الدولة لاجل ان تصل السلع والخدمات الى الجمهور المستهلك يصل بالفعل الى هؤلاء المستهلكين ؟

الواقع انه بعد البحث والتحري وجدنا ان هناك انواعا كثيرة من الدعم لا تصل الى الجمهور وانما الذى يحصل عليها الوسيط . فمثلا نجيب تجار السوق السوداء الذين يحصلون على المواد التموينية من الجمعيات التعاونية ثم يقومون ببيعها بأسعار مرتفعة للجمهور هم الذين يمتصون هذا الدعم الذى يدخل في هذه السلع المدعومة ونفس العملية نجدها في الاقمشة الشعبية المدعومة من الحكومة فان بعض البلطجية يحصلون عليها ويبيعونها بأسعار مرتفعة - واننى أعتبر ان هذا النوع من البلطجية بلطجة على الحكومة من ناحية وعلى الشعب من ناحية أخرى . وهذه الفئة هى التى تحصل على الدعم ولا يصل الى المستهلك الذى ادعت السلع والخدمات من أجله . هذا في حين ان موارد هذا الدعم إما محبلة من الأفراد في شكل ضرائب وإما عن طريق إصدار نقود وبذلك يزيد التضخم .

وموضوع دعم السلع والخدمات ليس موضوعا جديدا ولكنه موضوع هام وحيوى يحتاج دائما إلى دراسة ويحث لشموله على أكثر من جانب . فهناك سلع أساسية يجب ان تدعم وان يكون هناك رقابة شديدة . - يصل الدعم الى المستهلك بمثل رغيف العيش . وحتى في رغيف العيش الذى نتفق جميعا على دعمه نجد ان جزءا كبيرا من الدعم المقدم له يذهب الى الفران أو الخباز . كما أنه ليس من المعقول ان ندعم مسبعة ليست محددة السعر ، فمثلا الدقيق الفاخر من المواد المدعومة ولكنه يستخدم في صنع الحلويات والباجاتوهات التى تباع بسعر غير محدد ، وبذلك يحصل على الدعم أصحاب المخازن . وبالمثل نجد ان أصحاب المازل يحصلون على القطن الممرى المدعم وينتجون منه اقمشة غير شعبية ليست محددة السعر وبذلك يذهب دعم القطن إليهم ولا يستفيد به المستهلك .

ومن ثم كان من الطبيعي ان نعالج سياسة الدعم ونعمل على تخفيضها بقدر الامكان بحيث نصل إلى الدعم الحقيقى الذى يصل الى المستهلك النهائى ، ونصل بالفعل الى السلع التى تؤثر في الاستهلاك العام . وبذلك أمكن معالجة العجز في الموازنة العامة للدولة فأصبح يمثل حوالى ٤ ٪

مليون جنيه بعد أن كان قد بلغ حوالي ١٠٠٠ مليون جنيه . وهذا لهمة الاجراء فقد أمكن التغلب على الخلل الداخلى عن طريق تقليل العجز الى حوالى ٤٠٠ مليون جنيه . وهو مبلغ عجز معقول ومناسب ويمكننا ان نعيش في ظله .

التوازن الخارجى :

اما اذا نظرنا الى الخلل الخارجى فاننا نجد انه مختل مرشد ستين طويلة . ويرجع هذا الخلل اساسا الى ضعف الانتاج وضعف السمية وضعف المدخرات وبالتالي يكون هناك عجز فى ميزان المدفوعات وهذا يعنى الاعتماد الكبير على الخارج الخ . هذه الطفرة التى لا تطفح . وقد قدر هذا العجز فى سنة ١٩٧٧ بمبلغ ٢٠٠٠ مليون جنيهه اى ما يعادل ٥٠٠ مليون دولار منها ٢٠٠٠ مليون دولار - حوالى ٨٠٠ مليون جنيه - عجز جارى ، والباقي وقدره ٣٠٠٠ مليون دولار - حوالى ١٢٠٠ مليون جنيه - تمثل التزامات . وان هذا العجز قد وجد نتيجة لما يأتى :

١ - لقد تضمن هذا العجز مبلغا كبيرا جدا تمثل فى ديور فسيهه الاجل - وهى التسهيلات المصرفية - وقد بلغت استحقاقها خلال سنة ١٩٧٧ اكثر من ١٨٠٠ مليون دولار . وهذا مبلغ رهيب ومهدد للاقتصاد القومى لانه حال ومتاخر اسداد لمدة شهور ، فكون الدولة تكون متاخرة فى سداد التزاماتها ثلاث أو أربع شهور يعنى ان الدولة مهددة بقطع العلاقات الاقتصادية الخارجية لأن هذه العلاقات الاقتصادية حساسة جدا ، فعندما تعطى البنوك الخارجية قرضا فانها تعتمد على ادارة اموالها وتشغيلها وهى واثقة من الدفع ولكن مجرد التأخير فى الدفع يؤدى الى تهديد مصالحها . ولذلك يجب معالجة هذه الديون قصيرة الاجل بمعالجة سريعة وحاسمة .

٢ - كما ان هذه الديون تضمنت ٢٠٠٠ مليون دولار عبارة عن مروض وودائع مستحقة وحالة السداد هذا العام وهذه الديون لا تقبل حدة فى المسئولية من الديون قصيرة الاجل ، لانها مبالغ مودعة لدينا كوديعة تحت الطلب أو لمدة محددة وانتهت هذه المدة .

٣ - هذا بالإضافة الى وجود ديون خاصة - وهى الديون العسكرية - والتي كان من المفروض أن تسدد فى مواعيدها دون تأجيل أو اعادة جدولة .

وضع سياسة اقتصادية سليمة :

ومن ثم كان من الواجب ان نفكر تفكيرا جديدا في مقابلة هذه الالتزامات بشكل حاسم وسريع خاصة وانه لا يتوافر لدينا مبلغ ٥٠٠ مليون دولار ولا بد ان نحصل عليه من الخارج . والعالم الخارجى بعد طول الممارسة معنا وتقييم ادائنا الاقتصادى اصبح يقول بان وضعكم الاقتصادى لا يجعلنا قادرين على التعاون معكم بحيث اننا كلما اعطيناكم نقودا لى تهر أنفسكم انفتحوها على الاكل وبذلك يحصل افراق اكثر للديون واننا لم نرحل في الامد الطويل . . فاذا اردتم ان نتعاون معكم فيجب ان نتعرف على سياستكم الاقتصادية التى سوف تتبعونها حتى يمكن اعطائكم فى اطارها لذلك كان لا بد من وضع سياسة اقتصادية سليمة يمكن تنفيذها وتكون مقنعة للجتهع العالمى .

شهادة صندوق النقد الدولى :

ولكن من الذى يستطيع ان يقول ان هذه السياسة الاقتصادية التى وضعتها مصر سليمة ومقنعة وتؤدى الى التحسن المنشود وتصل فى النهاية الى هدف التنمية الاقتصادية . وبمعنى آخر فانه بعد وضع هذه السياسة الاقتصادية السليمة اصبحنا بحاجة الى احدى الجهات تعطينا شهادة بان هذه السياسة الاقتصادية سليمة وتوصل الى هدف التنمية . وبالطبع هناك مؤسسة عالمية واحدة معروفة للعالم كله وهى التى تعطى مثل هذه الشهادة وهذه المؤسسة هى صندوق النقد الدولى - وهذه المؤسسة نحن مؤسسين ومساهمين فيها منذ نشأتها - ومن اعمالها ان تقول ان انجلترا - مثلا - تسير على سياسة اقتصادية سليمة ويجب على المجتمع الدولى ان يتعاون معها لى تخرج من ازمته الاقتصادية ، وبالمثل تقول من ايطاليا ومن مصر . وفيهما . لذلك فانه بعد وضع السياسة الاقتصادية لمصر تحدثنا مع بعثة صندوق النقد الدولى ووبرنا معها اتفاقا وبناء على ذلك اصبح معنا شهادة تقول للمجتمع العالمى ان مصر تتبع سياسة اقتصادية سليمة ويجب التعاون معها لى تخرج من ازمته الاقتصادية ، وليس هذا فحسب بل ان هذه الشهادة مكنتنا من اقناع البنك الدولى للانشاء والتعمير ومؤسساته بان يزيد من تسهلاته وقروضه بحيث يدعم جهود التنمية الاقتصادية فى مصر ، كما وان هذه الشهادة جطت المستثمرين الاجانب يتقبلون طى بالتعاون مع مصر ويستثمرون أموالهم فيها لانهم عرفوا السياسة الاقتصادية التى تتبعها والخطط السياسى الذى نسير عليه بكل وضوح وجلاد .

دعم دول الخليج :

بعد إبرام الاتفاقات مع صندوق النقد الدولي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير أصبح من المتيسر أن نلجأ إلى المجتمع الدولي وعلى الأخص المجتمع العربي - الذي يرى مع المجتمع الدولي ضرورة السير في سياسة اقتصادية سليمة حتى يمكن أن يكون للأموال التي يدعم بها الاقتصاد المصري فعاليتها في دعم هذه الاقتصاد حقيقة - ونتيجة لهذه الاتصالات حصلنا على الدعم اللازم من دول الخليج (السعودية ، الكويت ، قطر ، والإمارات) الذين ساهموا بـ ٢٠٠ مليون دولار في عام ١٩٧٧ منها ٢٥٠ مليون دولار حصلنا عليها في يناير و ٢٥٠ مليون دولار عبارة عن قرض دولي بضمن دول الخليج ، والباقي فقد فوض السيد وزير المائتي الحصول عليه خلال المدة القادمة وقد وجهت أغلب هذه المبالغ إلى سداد الديون قصيرة الاجل . وفي إطار هذه التطورات امكن اقناع الدائنين وأصحاب الودائع - وأكثرهم من الأخوة العرب - بتأجيل سداد الودائع والتي بلغت ٢٠٠ مليون دولار أخرى . وبذلك أصبح المجموع ٤٠٠ مليون دولار .

دعم دول أوروبا الغربية :

والى جانب هذا الدعم النقدي هناك دعم أساسي آخر - لابد من أن يتواجد حتى يتمكن من السير في النمو الاقتصادي - وهذا الدعم هو ما نحصل عليه من كل من الولايات المتحدة الأمريكية ، ومن ألمانيا الغربية ، ومن فرنسا ، ومن دول أوروبا الغربية عموماً ، ومن اليابان . فأننا نحصل من هذه الدول على مبالغ كبيرة جداً مقسمة في الواقع إلى قسمين أساسيين :

أولاً - أن جزءاً كبيراً من هذه المبالغ يوجه للتنمية الاقتصادية للمشروعات المختلفة فمثلاً اليابان دخلت في تمويل مشروع توسيع قناة السويس وهذا المشروع يتكلف ٦٢٠ مليون دولار وسوف يعطى عائداً خلال ثلاث سنوات وبالتالي مضاعف عائد قناة السويس .

ثانياً - أن بعض هذه القروض يأتى على هيئة قروض سليمة . وهذا معناها أننا نشترى به سلع من الدول المقرضة وهذه القروض السليمة لها فائدتين في الحقيقة :

الفائدة الأولى - أنها تمويل وارداتنا وذلك تخفف العبء عن ميزان المدفوعات لأن السداد يكون على آجال أطول وبشروط ميسرة في الغالب .

الفائدة (الثانية) - أنها تخلق عملة محلية - خاصة وأنه قد أصبح عندنا - بسبب التطورات الاقتصادية المختلفة مجز في العملة المحلية ، وإن هذا المجز في العملة المحلية يكاد يسبب عجزا في العملات الأجنبية . كما وأنه لا غنى عن العملة المحلية في تنفيذ المشروعات مثل العملات الأجنبية لأننا نحتاج إليها في تشغيل الطاقات المحلية الموجودة داخل البلد .

هذا بالإضافة الى أننا عندما نستورد من الخارج فإننا نحتاج الى عملة محلية لكي نشترى بها عملات أجنبية . ومن ثم فإن هذه القروض الساعية لها دور اقتصادي فعال وأساسى ليس فقط في تيسير الحصول على الواردات ولكنه أيضا في توفير العملة المحلية .

اجتماع المجموعة الاستشارية بباريس :

بعد عقده هذه الاجتماعات مع صندوق النقد الدولي للانشاء والتعمير ومع الدول العربية يمكننا أن نقول بأن مشكلة سنة ١٩٧٧ قد حلت من الناحية الاقتصادية .. ولكن هل هي حلت بالكامل وعلى خير ما نحب ونأمل ؟ . وبمعنى آخر أننا في أوائل عام ١٩٧٧ قلنا ان مشكلة هذا العام هي كذا وحل هذه المشكلة يكون بهذا الشكل .. ثم سرنا في خطوات الحل .. بل وأكثر من ذلك كان لدينا الجراءة بأن نقول بأننا وضعنا سياسة اقتصادية سليمة ، أقرها صندوق النقد الدولي وأعطانا قروضا تصل الى ١٨٠ مليون دولار . كما وافق عليها البنك الدولي للانشاء والتعمير وأعطانا حوالي ٣٠٠ مليون دولار ، وأن امريكا أعطتنا حوالي ١٠٠ مليون دولار ، وأن المانيا أعطتنا ٢٥٠ مليون مارك .. الخ هذه القروض التي ثبت بأن السياسة الاقتصادية التي وضعت سياسة مقبولة واستطعنا بها حل مشكلة سنة ١٩٧٧ .

ودعنا لهذه الثقة فكرنا في ان نجتمع هذا المجتمع الدولي وبناء على ذلك شكلت المجموعة الاستشارية وعقدت أول اجته ساع لها في باريس برئاسة البنك الدولي للانشاء والتعمير ، وفي هذا الاجتماع شرحنا لهم سياستنا الاقتصادية في المرحلة المقبلة ووضعنا امامهم خطة السنوات الثلاث القادمة . وأن هذه الخطة تحتاج الى ٢٠ بليون دولار وأننا سوف نحتاج من هذا المبلغ حوالي ٨ بليون كومبونت اجنبي ونأمل في مساعدتهم فوجدنا منهم كل ترحيب واعدونا بالمساعدة بأنهم سوف يستمرون في دعم الاقتصاد المصرى على نفس المستوى ، كما وعد البعض بالزيادة بنسبة ٥٠٪ عن السنة الماضية .

وقفه ... وتسائلات :

ولكن .. نحن الآن في حاجة الى وقفة لكي نتمرن على موقفنا بعد ان خفضنا الدعم فحققتنا بذلك التوازن الداخلى . كما حصلنا على القروض وتعاون معنا المجتمع الدولى تعاوناً وثيقاً في حل مشاكلنا وفتح لنا جميع الابواب ، وتمكنا من سداد الديون قصيرة الاجل التى كانت تشكل ضغطاً كبيراً علينا واصبحنا الآن في راحة وبذلك تمكنا ان نحقق أيضاً التوازن الداخلى والخارجى بعد ذلك كل ما اخشاه ان يؤدي هذا الشعور بالراحة الى نراخى فى الاداء الاقتصادى . بمعنى اننا بعد ان وضعنا السياسة الاقتصادية السليمة وحددنا طرق تنفيذها واستطعنا ان نصل بالمهجر الداخلى الى حوالى ٤٠٠ مليون جنيه وأنه اذا زاد عن ذلك فان الحجر الاساسى الذى وضع لهذه السياسة سوف ينهار . فان اخشى ما اخشاه اننا في اطار هذه التطورات الاقتصادية والراحة الاقتصادية التى شعرنا بها جميعاً نفتكر ان المشكلة قد انتهت ونترامخى فى ادائها الاقتصادى بحيث لا يتمشى مع تحقيق السياسة الاقتصادية المستهدفة التى وعدنا المجتمع الدولى بها . وبذلك نفقد ثقة العالم الخارجى بالسياسة الاقتصادية ، وهذا لا يجعلهم يتعاونون معنا فى المستقبل الذى نحن فى اشد الحاجة الى الحصول منه على التعاون اللازم لدعم اقتصادنا وضرورة استمرار هذا التعاون لان المشكلة الاقتصادية ليست فى سنة ١٩٧٧ فقط بل ان العملية الاقتصادية مستمرة والمساءلة ليست مسألة اننا حصلنا على ما احتجنا اليه فى عام ١٩٧٧ وبعد ذلك تحل المشكلة هذه نقطة اساسية آمل ان تبحث على نطاق تفصيلي بحيث نستطيع ان نجيب على التسائلات التالية :

— هل نحن استطعنا ان نحافظ على مستويات الاسعار ، وحافظنا على الحدود الموضوعه للمعجز فى الميزانية ؟

— هل استطعنا ان نتحكم فى الانفاق العام بشكل كبير ، ونحكمنا فى الاقتبان بشكل يمكننا من تجنب زيادة التضخم ؟

— هل تراكمت الجبل على الغارب لزيادة الاجور ولزيادة الاسعار ، ولزيادة تكلفة الانتاج ؟

— هل تركنا الاستهلاك يتزايد ولم نستطع التحكم فى زيادته حتى يمكننا ان نحقق معدلات ادخارية كافية ؟

— هل استطعنا ان نحصل على عائد مناسب من الاستثمار فى القطاع العام ؟ ، بمعنى ان القيمة التقديرية ، للقطاع العام هى ١٠ بليون جنيه اى

ما يعادل ٢٠ بليون دولار .. فهل تحسين الاداء في هذا القطاع بحيث انسه نحصل منه على عائد مناسب ؟ امان مثله كممثل عمارة بناها صاحبها فاستأجرها أفراد بايجار منخفض لا تحقق له عائد يذكر - فهو لا يستطيع أن يبيعها ، ولا يستطيع أن يخرج سكانها ولا يستطيع ان يحصل منها على عائد مناسب ؟

هذا هو الكلام الحقيقي والعملى الذى يجب ان نبخشه عن نطاق تفصيلى ونصل فيه الى اجابات محددة ، لاننا اذا كنا قد تمكنا من الحصول على التعاون الدولى سواء كان هذا التعاون من طريق النقد أو عن طريق التسهيلات لحل مشكلة سنة ١٩٧٧ . فان المشكلة ليست هى مشكلة مام ١٩٧٧ فقط ، ولكنها فى واقع الامر مشكلة تنمية اقتصادية وزيادة انتاج . وأن هذا لا يتحقق الا بالسير فى اجراءات اقتصادية مشددة ثم السير الجاد فى النمو الاقتصادى ، والذى لا يمكن تحقيقه الا بالسيطرة على كل العناصر الاخرى التى تكلمت عنها .

اقتصادنا فى سنة ١٩٨٠ :

لقد قيل انه فى سنة ١٩٨٠ كل شيء سيكون تمام ... ولكننى أقول باننا فى فترة انتقالية فترة انتقال من اقتصاد مريض الى اقتصاد يصلح الى أن يبدأ فى العمل فى سنة ١٩٨٠ . بمعنى انه فى سنة ١٩٨٠ اذا سرنا بالشروط الموضوعه وعلى السياسة الاقتصادية السليمة فاننا نستطيع أن نقول بان اقتصادنا فى هذا العام سوف يكون قادرا على السير فى التنمية نحو الاهداف المنشودة ، وهى التنمية الدائية فى المستقبل وبناء على ذلك فان الاقتصاد المصرى من سنة ١٩٧٧ الى سنة ١٩٨٠ يكون فى فترة عبور من اقتصاد خامل مضطرب الى اقتصاد قادر على النمو .. وهذا هو التعبير الصحيح لما يقال من انه فى سنة ١٩٨٠ سيكون كل شيء تمام .

المشكلة الاقتصادية في مصر

الدكتور

وجيه شذى

وكيل أول وزارة الاقتصاد

ليس من طبعي التشاؤم وليس من طبعي كذلك الإفراط في التفاؤل ، ولكن التفاؤل المبني على أسس طمعية لا بد أن يكون نمطا وسلوكا لكل منا فباختصار شديد ان المشكلة الاقتصادية في مصر هي مشكلة تنمية ، فقد كان معدل النمو الحقيقي لجمهورية مصر العربية ٦٪ سنويا خلال الفترة من عام ١٩٥٤ وحتى عام ١٩٦٦ - أي قبل بداية حرب ١٩٦٧ مباشرة - وفي نفس الوقت كان هناك أساس آخر وهو العدالة الاجتماعية وإعادة توزيع الدخل ثم أضيف إلى ذلك مبدأ آخر وهو خاص بالعمالة الكاملة - إذ أن سياسة العمالة الكاملة فرصة لكل مواطن في التعليم وفرصة لكل مواطن في وظيفة وفرصة لكل مواطن في الترقية ومن ذلك تحول الاقتصاد المصري إلى اقتصاد يعتمد على التخطيط المركزي الشديد ومن هنا تدخلت الدولة في نوعية النشاط الاقتصادي في تحديد الاستثمارات وفي تحديد العمالة وكذلك في تحديد أسعار السلع المختلفة حتى أصبحت الأرباح محددة مسبقا فالنتيجة أن حجم القطاع العام زاد بحوالي ٢٠٪ من الناتج القومي في سنة ١٩٦٠ إلى ٥٠٪ سنة ١٩٧٥ وبالتالي أردنا أم لم نرد أصبح القطاع العام أساسا ومحورا للتنمية الاقتصادية في مصر حاضرا ومستقبلا .

هذا بالإضافة إلى بعض الصعاب الأخرى وهي اتفاق حوالي ٢٥٪ من مجموع الناتج القومي على الاتفاق العسكري المتجدد من عام لآخر ثم إغلاق قناة السويس وتهجير مليون فرد ، وقد حقول البترول في سيناء حتى أصبحت المشكلة الاقتصادية مشكلة معقدة في بداية السبعينات ومن هنا أصبح معدل النمو الحقيقي ٣٪ في الاقتصاد المصري في خلال الفترة من سنة ١٩٦٧ إلى سنة ١٩٧٣ بعد أن كان ٦٪ .

مشكلة مصر الاقتصادية :

فالمشكلة الاقتصادية في مصر تنحصر في عجز خارجي في ميزان المدفوعات ، وعجز داخلي في الموازنة العامة للدولة . بالنسبة للعجز الخارجي المفروض الا تقترض في عام ١٩٨٠ - بعدما اقترضنا حوالي ٤ آلاف مليون دولار في العامين الماضيين فقط - الا في تمويل سلعة رأسمالية وبالتالي فهذه السلعة الرأسمالية سواء كانت توسعات أو تجديدات في المشروعات تستطيع أن تفي بالتزاماتها وبالتالي ينخفض العجز في ميزان العمليات الجارية من ٢ بليون دولار سنة ١٩٨٠ وهذا محور اصلاح الميزان الخارجي .

اننا عندما نستوقف النظر عند هذه الارقام لابد أن ندهش فوارداتنا السلعية تبلغ حوالي ٢٤ بليون دولار وصلت في هذا العام ٥ بليون دولار . وبمعنى في حين أننا نصدر بمبلغ يتراوح بين ١٢ و ١٦ بليون دولار . وبمعنى آخر فاننا نصدر بمتوسط ٥١ بليون دولار ونستورد بما قيمته ٥ بليون دولار ، ولو نسبنا الصادرات الى الواردات سنجد أن هناك نقصا شاسعا ليس موجودا في أية دولة من دول العالم حتى دولة اليمن السعيد - وهي دولة غير منتجة اطلاقا وتعيش دائما على تحويلات اليمنيين المرحبودين بالخارج .

الاهتمام بالصادرات غير المنظورة :

كما يجب أن نعتد أساسا على الصادرات غير المنظورة وبالذات قناة السويس وخط سوميد والبتترول والسياحة وتحويلات المصريين العاملين بالخارج ففي سنة ١٩٧٧ بلغت قيمة الصادرات من البترول والخدمات ٢٧٧ بليون دولار ، أي تكاد تكون ضعف الصادرات السلعية . الأمر الذي يجعلنا فقط أمام أحد بدليين هما : أن لدينا ٦ مليون من القوى العاملة التي تعمل في البترول والسياحة وخط سوميد تستطيع أن تصدر بحوالي ٢٧ بليون دولار . ولدينا ٨ مليون ينتجون ويعطون طول العام ومجموع صادراتهم في القطاع الزراعي والصناعي ٥١ مليون دولار . ومن ثم فإن هذه النقطة تحتاج الى قرار اساسي لاننا نجد أن ٦ مليون فرد يحققون إيرادات قدره ٢٧ بليون دولار ، ٨ مليون فرد يحققون ٥١ بليون . وليس هذا فقط هو المشكلة بل أن هذه الأرقام تتضاعف في المستقبل فائداتنا من الصادرات غير المنظورة تصل الى ٥٤ بليون دولار سنة ١٩٨٠ وهذا رقم ممتاز ، ولكن على افضل حال فائداتنا من الصادرات المنظورة عندما تتضاعف تصل الى ٥٤ بليون دولار فقط . كما أن هناك درجة كبيرة من التأكد من العائدات غير المنظورة سنصل اليها . في حين أن هناك درجة من عدم التأكد من عائدات الصادرات المنظورة .

إجراءات معالجة المعجز الخارجى :

أما بالنسبة للمعجز الخارجى فلا نستطيع إطلافا أن نقول انه لم يحدث تطور أو علاج للمشكلة فقد اتخذت عدة إجراءات لو عدناها لوجدناها ١٢ إجراء اقتصاديا لمعالجة المعجز الخارجى وهى :

١ - تطوير السوق الموازية بعد ما كان السعر ٤ قرشا ارتفع الى ٥٨ ثم الى ٧٠ قرشا .

- ٢ - توسيع نطاق شمول السوق الموازية لتشمل العديد من السلع المصدرة والمستوردة .
- ٣ - تحويل كل المعاملات غير المنظورة - باستثناء عائدات المهرور في قناة السويس - الى السعر التشجيعى .
- ٤ - تعديل سعر الصرف الى المستثمر العربى والاجنبى الى السعر التشجيعى .
- ٦ - القضاء على الروتين في الاستيراد عن طريق السوق الموازية بالنسبة للتأمين سلحة .
- ٧ - تطبيق نظام الاستيراد عن طريق نظام الحصص المفتوحة والمعروف باسم O.G.L. .
- ٨ - رفع سعر الفائدة على الإيداعات بالعملات الاجنبية لجعله - بنفس سعر البنوك العالمية .
- ٩ - اصدار قانون جديد للنقد الاجنبى . فبعد أن كانت حيازة النقد الاجنبى جريمة أصبحت حيازته مباحة على الا يتم فتح بنك مستقل في المكاتب أو البيوت .
- ١٠ - رفع الرسوم الجمركية على السلع الكمالية .
- ١١ - إلغاء ١٥ اتفاق دفع مع مختلف الدول بعد أن وصل عسدد هذه الاتفاقيات ٤٥ اتفاقية دفع .
- ١٢ - تسديد المديونية قصيرة الاجل التى وصلت بالفعل أسعار فائدها الى ١٦ ٪ ، ١٧ ٪ .

هذه بعض الإجراءات التى اتخذت لعلاج المعجز الخارجى . وهناك إجراءات وخطوات أخرى سوف تتخذ في المرحلة القادمة .

المعجز الداخلى :

- اذ بحثنا عن أسباب المعجز الداخلى فانا نجد انه ينحصر في :
- ١ - ضعف مستوى الضرائب في مصر اذ انها لا تمثل حاليا سوى ٢٠ ٪ من جملة الناتج القومى .

٣ - انخفاض فائض المشروعات العامة في القطاع الزراعي والصناعي وقطاع الخدمات تبلغ نسبة فائضة ٦٪ من الناتج القومي .

٣ - ان التأمين الاجتماعي وصندوق المعاشات تمثل نسبتهما ٥٪ من جملة الناتج القومي .

ومن ثم فان مجموع المصادر العامة تبلغ نسبتها حوالي ٣٥٪ هذا في حين نجد ان الاستهلاك العام في مصر قد ارتفع بسبب الانفاق الحربي . كما استمر الاستهلاك الخاص أيضا في الزيادة بنسبة ٢٪ سويا . ولقد وصلت نسبة استهلاكنا في عام ١٩٧٥ الى ١٠٢٪ من مجموع الدخل القومي . وبمعنى آخر فاننا قد استهلكنا كل ما انتجناه واقترضا عليه .

اما بالنسبة للدعم الذي تقدمه الدولة فقد ارتفع من ١٥ دولار للفرد في السنة الى ٢٤ دولار للفرد أي من ٥٠ مليون دولار في بداية الستينات الى ١٦٠٠ مليون دولار في عام ١٩٧٥ ثم بدأ ينخفض الى ٩٠٠ مليون دولار في عام ١٩٧٧ أضف الى ذلك انخفاض معدل الادخار . فهل يتصور أننا في عام ١٩٦٤ كان الادخار يمثل ١٦٪ وحاليا لا يمثل الا ٦٪ فقط ؟ ومن هنا كان الذي يخص الاستثمارات في السنة الواحدة من ٣٠٠ الى ٤٠٠ مليون جنيه . وهذا طبعاً عجز واقتراض من الجهاز المصرفي وطبع بنكوت وكانت النتيجة ارتفاع عشوائي في الأسعار .

اجراءات معالجة العجز الداخلي :

اما الاجراءات التي عالجتها الدولة العجز الداخلي فقد اتخذت من جانبين هما :

الجانب الأول - رفع الدعم عن بعض السلع وتطبيق نظام السعيرين بالنسبة للسلع الاساسية كالشاي والسكر والزيت وتخفيض قيمة الدعم عاما بعد آخر وتحويل استيراد السلع من السعر الرسمي الى السعر التشجيعى بزيادة الرسوم الجمركية على السلع الكمالية .

الجانب الثاني - تشجيع الادخار عن طريق رفع سعر الفائدة بعدما كان القانون المدني يحدد الحد الاقصى ب ٧٪ أصبحت الآن ٨٪ ، والفاء الضريبة على فوائد الايداعات التي كانت تصل الى ٤١٪ والفاء حد توزيع الارباح والتي كانت توزع ب ١٠٪ فقط من قيمة الارباح فالكوبونات لا توزع لأكثر من ١٠٪ الفيت وتطوير السوق المالية وأخيرا تعديل نسب الضرائب .

السبب القلق :

ومن هنا يتضح أن الدولة قد اتخذت العديد من الخطوات لعلاج كل من العجز الخارجى والداخلى ولكن لماذا نقلق حاليا فالبعض يصور الصورة على أنها قائمة جدا والبعض الآخر يقول بأنها ليست قائمة بهذا الشكل طالما أنه اتخذت اجراءات لاصلاح الوضع الاقتصادى وذلك لسببين :

السبب الاول - ان المشكلة الاقتصادية في مصر مشكلة اقتصادية مركبة وليست مشكلة اقتصادية بسيطة لاننا نعمل بالنسبة لتراكمات ١٥ عاما على الاقل .

السبب الثانى - اننا نحتاج من اليوم وحتى نهاية سنة ١٩٨٠ لحوالى ٢٠ بليون دولار لتمويل خطة التنمية الاقتصادية منها ٨ بليون دولار بالعملات الاجنبية في الوقت الذى بدأت بعض الدول الصديقة تظهر ميزانياتها على أن بها عجز .

ماذا تعنى زيادة الانتاج :

اولا - ان اصلاح اقتصاد أى دولة لا يتم بالضرورة من طريق القوانين واللوائح - وان كانت هذه القوانين واللوائح شرط اساسى من شروط الاصلاح - لكنه شرط اساسى وغير كاف في نفس الوقت .
ثانيا - انها تقتضى اعادة النظر في اسلوب الادارة الاقتصادية من تفسير المعقول ان تستمر الدولة في ان تعمل كخضرى وفاكهى وكسينماتى .

ثالثا - ان زيادة الانتاج تعنى اعادة النظر في اسلوب الاسعار .
رابعا - كلما تعنى زيادة الانتاج اعادة النظر في العلاقات المتشابكة بين القطاعات الاقتصادية في الدولة
خامسا - ان زيادة الانتاج تعنى ايضا ضرورة تغير انماط السلوك والاداء وضرورة اعادة النظر في العمالة .

قطاعات الانتاج في التوتلة :

انه يوجد في مصر ثلاث قطاعات : **القطاع الاول -** خاص وكان متصور انه سينمو بمقدار ٢٠٠ مليون جنيه ولكن القطاع الخاص فاق كل التصورات واصبح مجموع استثماراته يتراوح بين ٥٣٠ - ٤٠٠ مليون جنيه ومن ثم فان القطاع الخاص يسير بسرعة فائقة - من الجائز لانه ضعيف من البداية فإى زيادة تمثل نسبة عالية ولكن عن طريق خطة قومية تأشمية .

والخطة القومية التأسيسية معناها اعطاء مجموعة من الحوافز للقطاع الخاص . . . فالقانون رقم ٨٨ ينص على انه لو استثمرت في الصناعات أو الخدمات التالية يمكن أن نأخذ إعفاء لمدة ٥ سنوات أو ٨ سنوات من الضرائب من الضرائب وبالتالي فالقطاع الخاص سائر بسرعة في الاتجاهات المحددة له . صحيح أن بعضها اليوم يعمل في نشاط فرعى غير مطلوب ويحاول أن يستغل الندرة التي توجد في الاقتصاد المصرى لتحقيق أرباح عالية فلانستطيع أن نقول كل الاقتصاد المصرى يعمل هذه العمليات ، فبعضه يدخل في عمليات مضاربة وبعضه يستغل مشكلة الندرة لان الاقتصاد في اى وقت يتحول من تخطيط مركزى شامل الى قوة عرض وطلب وسوق ومن ثم فان هناك فترة تحول ويستغل القطاع الخاص بعض هذه النقاط .

القطاع الثانى - في الدولة هو القطاع المشترك فأننى من المؤيدين له لأنه يستطيع ان يقوم بالآتى .

١ - يستطيع ان يحضر التكنولوجيا المتطورة - خصوصا لو بدأت تنتج تحت اسم الشركة الأم - بمعنى استخدام العلامات التجارية الخاصة بها .

٢ - ان هذا يتضمن أيضا الحصول على ال Research and Development وبذلك يمكن التطوير المستمر لهذه المنتجات في المستقبل وهى عملية عاتينا منها الكثير في الماضى .

٣ - انه لو أمكن الحصول على حق التصدير للاسواق الخارجية فان القطاع المشترك سوف يقدم للدولة اكبر خدمة ممكنة .

٤ - انه يعطى فرصة للعمالة - رغم ان هناك ملاحظة في هذا الخصوص وهى انه يأخذ خلاصة الخبرات التي توجد لدينا ويبدأ تشغيلها وبذلك لا يستطيع القطاع العام في الظروف الحالية أن ينافس القطاع المشترك بالنسبة لمستويات الاجور والمرتبات فالفرد يتخطى الشارع فقط فيأخذ على الأقل ثلاثة أمثال المربح الخاص به ولكن في نفس الوقت يعمل عمل مضمئى لا يمكن بحال من الاحوال أن يعمله في داخل شركة القطاع العام الا لو كان يحاسبه ضميره فقط .

القطاع الثالث - وهو القطاع الاساسى ونعنى به القطاع العام وهذا هو محور التركيز في هذا الحديث وفيما يلى سوف اعرض لأهم مشاكله :-

ملكية الدولة :

فبالنسبة لمشكلة ملكية الدولة في القطاع العام فيجب علينا ان نحدد اولاً ما الذي تملكه الدولة في هذا القطاع فالزراعة نجدها كلها قطاع خاص باستثناء ٨٥٠ ألف فدان وهي مستصلحة - يقال ان نصفها تملك عائداً اقتصادي - انني شخصياً من انصار بيع كل هذه الاراضي فالفرد نفسه سواء بمفرده أو كشركات هو أقدر من الدولة على عملية الاستصلاح الزراعي والدولة تركز فقط على الاراضي الجديدة وعلى المشاريع الزراعية الصناعية التي تحتاج الى مساحات ضخمة من الاراضي والتي تحتاج لاستثمارات ضخمة ولا بأس اطلاقاً من ان تدخل مشاريع مشتركة في هذا المجال مثلما حدث مع النمساويين أو مع الرومان أو مثل ما حدث في مشروع غرب النوبارية بالاشتراك مع البنك الدولي هذا بالسبب للزراعة اما الصناعة فلا بد من التخلص من المشاريع التي طال خسارتها ودعمها عن طريق الدولة هذه بالنسبة لمشكلة ملكية الدولة .

اسباب الإدارة :

اما بالنسبة لمشكلة أسلوب الإدارة في القطاع العام فاني اقترح :

أولاً - انني ارى أن الأسلوب الأمثل هو مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ بالكامل . اذا لابد من تحول اساسي من مركزية التنفيذ الى مركزية التخطيط فقط . خطة قومية ملزمة ، وليست خطة قومية تاشيرية - وفي نفس الوقت - لا مركزية مطلقة في التنفيذ .

ثانياً - كما انه يجب ان نعطى اولوية للمشروعات التي تحت التنفيذ - لاننا في العام القادم وصلنا الى مرحلة أصبح الجنيه المصري أندر من الدولار ومن المارك الألماني فكل مشروع متوفر له عملة أجنبية ينقسمه عملة محلية وأن كل ٦ مليون يأخذ مليون واحد الى ان يقرر مجلس الوزراء بالامر بان كل مشروع متوفر له عملة أجنبية لابد ان تتوافر له العملة المحلية .

ثالثاً - يجب أيضاً اعطاء اولوية لمشروعات التصدير والتي لها علاقات بالخارج وكفانا اتباع سياسة احلال المنتجات الوطنية محل الاستيراد من الخارج واقامة سياج جمركي عال مما أدى الى الضنط على ميزان المدفوعات وتدهور في النوعية وارتفاع في الاسعار .

رابعاً - لابد من فصل الملكية عن الإدارة فالدولة هي التي تملك القطاع العام والدولة شخص معنوي فالفرد الذي في مركز معين كعضو

مجلس الادارة أو رئيس مجلس الادارة يكون مطلق الحرية . لكن مارايكم في النمط الذي بدى به في مصر في البداية وهو نمط المؤسسات التي تعتبر بحسب Holding Company هاهي مملثة عامة للملكية لاتباع للوزير ولكن تتبع لرئاسة الجمهورية وقد تنشأ أكثر من مؤسسة بهذا الشكل وتتنافس مع بعضها البعض ويمكن أن يكون بها بنك معين وشركات غزل ومنسوجات وشركات أدوية وشركة الحديد والصلب وشركة للسيارات وتتنافس مع بعضها البعض وهذا النمط ليس غريبا ولكنه نمط طبق بنجاح في اليابان في مرحلة الاصلاح الاقتصادي .

خامسا - لا بد من اختيار المديرين ثم نحدد لهم الاهداف المطلوبة وان نعطيهم فترة زمنية محددة ولكن ثلاثة سنوات وبعد هذه الفترة ان أخطأ بحاكم بسرعة وعلاية وان لم يخطيء فلا بد ان يأخذ جزءا من أرباح الشركة ولكن واحد في الألف .

سادسا - لا بد من تصويب رأس مال الشركات فاليسوم نجد ان الكل مدين لبعضه فالشركات مدينة لبعضها والشركات مدينة للبنوك او البنوك مدينة للشركات او البنوك مدينة للحكومة وهكذا .. كيف نصوب رأس المال ولدينا عجز داخلي ؟ اننا نقول ان رأس مال القطاع العام حولى ٧٠٠ مليون جنيه ما الذى يحدث لو بدأنا ببعض المشاريع بطرح ١٠٪ في حالة التوسعات والتجديدات في اكتتاب عام وتطلى الاولوية للعاملين بهذه الشركات الا يوفر ذلك عند اتمامه ٧٠٠ مليون جنيه وهذا المبلغ من الجائز ان يكون بمضه بعملة وطنية والبعض الآخر بعملة اجنبية اليس ذلك الاسلوب يستحق مجرد التفكير ؟

سابعا - لا بد من الاخذ بالاسلوب الاقتصادي في تحديد الاسعار وكفانا تحديدا تحكيميا لاسعار المدخلات والمخرجات فالمدخلات لابد ان تحدد بالسعر الاقتصادي لها والمخرجات بنفقة الانتاج بالاضافة الى هامش معقول للارباح اما في حالة الدم ينشأ صندوق خاص للدم تدفع منه الحكومة للسلع التي تريد دعمها .

ثامنا - لابد من تغير في انماط السلوك والاداء فالتاميم في سنة ١٩٦١ لم يترك آثارا اقتصادية فقط وانما ترك آثاره فينا حتى الآن . فمجتمع به حرية والمسؤولون يتحدثون عن الحرية وما زال البعض يتكلم عن الخوف . كما ان المؤسسات قد ألغيت وما زال بعضنا ينعى الفناء المؤسسات فلا بد من الضرب بعزم على عملية التصيب ولن يتأتى ذلك إلا باعطاء سلطة للادارة العليا في الوحدات الاقتصادية .

تاسعا - بالنسبة لقضية العمال فقد حان الوقت ان نسأل انفسنا وبالذات الموظفين والعمال عما نستطيع ان نقدمه لهم بدلا مما نستطيع مصر ان تقدمه لنا فمصر في أزمة يا سادة وكلنا نعلم ان الفرد اذا كان في أزمة فكلنا نسعى اليه . فاللدولة عندها عجز خارجي وعجز داخلي لا نستطيع ان تقدم اكثر من ذلك ولكن نحن نستطيع ان نقدم لهم الكثير فمثلا قال أحد الزملاء بان خبيرا اجنبيا زار الشركة وشاهد العمال وهم يعملون فقال للمسؤولين انكم بالفعل تأخذون اقل من العمال في الخارج ولكن ما رأيك في ان ما تأخذونه اكثر من الذي تستحقونه .

ان هناك بدائل مختلفة لحل مشكلة العمالة بعضها في الامد القصير وبعضها في الامد الطويل ففي الامد القصير يمكن جدا ان نستغل وريديتين بدلا من وريدية واحدة كما في التلفزيونات والتليفونات . الخ . كما يمكن ايضا ان يكون لدينا موظفين فئة ا وفئة ب البعض يكون له الحق في ان يأخذ اجازة باختياره المطلق طالما ان العمل لا يحتاجه ويأخذ نصف مرتب وله الحق بعد ذلك ان يعود لعمله هذا في المدى القصير . اما في المدى الطويل فمشكلة العمالة لابد ان تتم من طريق التدريب الفني لانه لا توجد لدينا ايدي عاملة كثيرة ولكن لا بد ان نميد النظر فيها . فالتعليم الفني هو شرط اساسي . وقد تم بالفعل اول برنامج مع البنك السدولي على انشاء ٤٦ مركز للتعليم الفني ولكن مازلنا نحتاج الى استثمارات كثيرة .

لا شك انكم اقدر الناس على معرفة الداء والدواء وانني لا انصوّر اطلاقا ان الحل يأتي من خارج هذه المجموعة وكل ما أرجوه ان اسبوع واحد فقط يجلس فيه كل المسؤولين من القطاع العام مع السادة الوزراء في مكان واحد . يمكنهم ان يتفقدوا على اي نوع من القرارات ويتم الالتزام بها ، وبعد ذلك نستطيع ان نقول ايها السادة كفوا ايديكم عن القطاع العام .

بعض المشاكل الاقتصادية الراعنة

دكتور
أمير محمد بنعم السوني

استاذة مساعدة بقسم الاقتصاد الإداري
بالمعهد القومي للتنمية الإدارية

تحتاج العالم منذ فترة موجه من التضخم ، تعاني منها الدول النامية خاصة . ومما لا شك فيه أن التضخم يعتبر أحد المعوقات الأساسية للتنمية . ويعتبر تناول وضع السياسات الخاصة بمواجهة التضخم ضمن الموضوعات التي كانت محل خلاف حاد بين السياسيين والاقتصاديين المتخصصين والمجموعات المعنية في العالم ، إلا أنه كان هناك تركيز أكثر على أسباب ونتائج التضخم عند وضع علاج لهذه الظاهرة . وعموما فإن المجتمع يوافق على أن التضخم لا يمكن أن يستمر إلا إذا كان مستوى النقود المنفقة يرتفع بسرعة كافية تلزم هذا التضخم .

وقد أصبح لاهتبارات قصيرة الأجل وزن كبير . أما نتائج القيود قصيرة الأجل فهي تضر بالمشروعات ، كما أنها ضارة بالنسبة لمن يبحثون عن أجر أعلى ، وضارة للحكومات التي تلام على كل ذلك .

وتعاني مصر من ظاهرة التضخم التي بلغت مداها في السنوات القليلة الماضية ، وذلك لأسباب محلية وأخرى خارجية إلا أن الدراسات التي أجريت عن التضخم حتى الآن لا توضح الأهمية النسبية لكل عامل على حدة لذلك لا توجد سياسة فعالة واضحة لمواجهة هذا التضخم ، ومن المعروف أنه كلما طال فترة التضخم ، كلما كان العلاج صعبا .

ويؤثر التضخم في مصر على أصحاب الأجور والدخول المحدودة ، كما أنه يعمل على إعادة توزيع الثروة بطريقة غير مرغوبة اجتماعيا حيث تثرى طبقات محدودة على حساب طبقات أخرى كما أنه يؤدي إلى نتائج غير مرغوبة اقتصاديا .

وفي الوقت الذي تستفحل فيه ظاهرة التضخم ، تواجه مصر أيضا

من: بل عديدة بالنسبة للقوى العاملة ، اذ تزيد القوى العاملة متوينا بمعدلات مرتفعة . وتواجه الحكومة مسئولية تشغيل المتطلعين وغير المتعلمين . ويشكل الصنفر المتسربين من المراحل الاولى للتعليم باعداد هائلة كل عام مشكلة خطيرة يجب ان يسترعى الانتباه . كما تتصف القوى العاملة بالخلل فى الهيكل الاقتصادى والمهنى وتنتشر البطالة الكلية والمقنعة بمعدلات مرتفعة للغاية ، الى غير ذلك من المشاكل التى تمس الانسان المصرى . وتؤدى الى أن يكون عاملا معاكسا للتنمية وليس عاملا مساعدا وممجلا لها .

وتؤثر عوامل عديدة على هيكل الاجور والانتاجية . وفى الوقت الذى لا بد فيه من ابقاء مستوى الاجور كما هو لمواجهة التضخم فان التضخم يؤدى الى خفض الاجور والدخول النقدية ، مما يؤثر على ارتفاع الحاجات الضرورية لنسبة عالية من السكان ، واذا كان جوهر التنمية يكمن فى زيادة الانتاجية ، وهى بدورها العامل الاساسى لمواجهة التضخم والمهدف لتطوير احوال القوى العاملة فما هى الوسائل التى تؤدى الى زيادة الانتاجية ؟

ان الفرض من هذه الورقة هو محاولة لعرض وتوضيح حجم المشاكل الراهنة التى تواجه الاقتصاد المصرى بتحدى . وهذه المشاكل هى: التضخم، واهوال القوى العاملة، والانتاجية والاجور ، وهى موضوعات متشابكة ومعقدة ، الا أنه ليس من العسير حلها .

وقد رؤى طرح هذه المشاكل على مؤتمر خريجي المعهد القومى للتنمية الادارية ، للمناقشة ولما يمكن ان تعطيه هذه النخبة من أبناء مصر من خبرتهم وعطيمهم للمساهمة فى وضع حلول لهذه المشاكل التى لابد من مواجهتها بواقعية وباسرع وقت ممكن .

اسباب التضخم العالمى وابصاده :

يعتبر التضخم ظاهرة عالمية تشترك فيها الدول الراسمالية والدول الاشتراكية والدول النامية بدرجات متفاوتة ، كل دولة حسب احوالها الداخلية والخارجية ، او حسب اسباب هذا التضخم (هو ظاهرة عالمية لانه يعكس مجموعة من الاختلالات الهيكلية والوظيفية ، التى تتمثل فى عمليات انتاج وتوزيع السلع والخدمات ، او عمليات اصدار وتعبئة وتوزيع واستخدام الموارد النقدية والمالية ، او الموارد الاقتصادية والتنظيمية .

وعند مناقشة ظاهرة التضخم فى بلد ما ، فلا بد من التطرق لمناقشة

هذه الظاهرة في الخارج ولناقشة أسباب التضخم وحدته في السنوات الماضية ، فإنه لابد من البدء بالعجز الكبير في ميزانية الولايات المتحدة الأمريكية أثناء حرب فيتنام . وبسبب كبر حجم الاقتصاد الأمريكي فقد كان هذا العجز بمثابة صدمة تضخمية هائلة للنظام العالمى بأسره ويجب ان نذكر أيضا ان تأثير هذه الصدمة على الاسعار قد اُجل بعض الوقت احوال انخفاض الطلب الذى كان يمر بالبلاد الصناعية الأخرى والذى اثر عمدا على ضغوط تضخمية متزايدة في منتصف الستينات . وكانت النتيجة المباشرة لذلك زيادة الناتج الحقيقى للبلاد الصناعية الأخرى في عام ٦٨ - ١٩٦٩ ، وهو غير متوقعه المسئولون ، مما أدى الى ضغط شديد لطاقة قطاعات مثل القطاع الهندسى ، ووسائل النقل والكيمائيات ، والموانى ، والنقل الداخلى ، وارتفاع شديد في أسعار المواد الأولية الاستراتيجية مثل الحديد ، وبعض المعادن .

وقد ارتفع معدل التضخم فى السنوات من ١٩٧٢ - ١٩٧٥ ارتفاعا غير طبيعى بسبب بعض العوامل التى من أهمها كما ذكر أحد الاقتصاديين : - الارتفاع الكبير في الأجور في الأعوام من ١٩٦٩ - ١٩٧٠ ، بمصاحبة اضطراب ملحوظ في الأجور العادية وتفاوت في المرتبات وضغط على الأرباح الحديدية . - نتائج التغيرات الكبيرة في معدلات تبادل العملات في آخر عام ١٩٧١ ومرة أخرى في عام ١٩٧٣ . - المصادفة غير الطبيعية لتحسن قوى في اقتصاديات الولايات المتحدة والدول الصناعية الأخرى في ١٩٧٢ - ١٩٧٣ . - الارتفاع الاستثنائى الخارجى في الاسعار العالمية للمواد الغذائية والنفطية في عام ١٩٧٣ .

كذلك كان للتغير في عرض بعض المنتجات ، وزيادة السكان والدخل الحقيقى ، والقوى الاحتكارية الجديدة للمنتجين ، والتغيرات في احتياطات النقد المرتبطة بارتفاع الاسعار أثرها على ظاهرة التضخم .

وقد تميزت ظاهرة التضخم هذه في العالم الاول بطول مدتها ، وأهمية أبعادها وارتفاع نسبة البطالة ، والكساد الاقتصادى . وأصبح الكساد التضخمى اصطلاحا جديدا في لغة الاقتصاد يعبر عن الوضع الراهن .

ويرى اقتصادى آخر أن التضخم الذى حدث في أوائل السبعينات والكساد التضخمى للفترة ١٩٧٥ - ١٩٧٦ لم يكن نتيجة استمرار وحتمية مسار الاقتصاد الدولى ، او للتغير التدريجى في توقعات الكساد

ولكنه نتج عن سياسات معينة ، وصدّات : ومجموعات من الاحوال .
ربما كان في الامكان تجنبها . وان المدخل المناسب لفهم اسباب التضخم
هو افتراض ان عدم الاستقرار والعيوب توجد في كل من بلاد اقتصاديات
السوق والبلاد الاشتراكية ، وان هذا يحدث بطريقة معقدة .

وتشير احدى الدراسات التي نشرتها منظمة التعاون الاقتصادي
والتنمية الى ان انتقال عدوى التضخم عالميا ترجع الى عدة اسباب يمكن
تقسيمها الى ثلاث مجموعات رئيسية هي :

١ - الآثار السعوية : يمكن ان يستورد التضخم بفعل الآثار
السعرية للوردات التنافسية وغير التنافسية « وهي المواد الخام التي
يمكن انتاجها محليا » وهذا ينطبق على الدول الصغيرة حيث ترتفع الحصة
النسبية لقطاع التجارة الخارجية في الناتج المحلي الاجمالي . وكذلك فان
التغيرات في سعر الصرف أصبح يتناسب عكسيا مع الحصة النسبية
لقطاع التجارة الخارجية في الناتج المحلي الاجمالي . ولذا ، فان الدول
الكبرى التي تقل فيها اهمية قطاع التجارة الخارجية تجد نفعا في موقف
اقل منافسة في الاسواق الدولية مما يدفعها في كثير من الاحيان الى احداث
تغيرات في سعر الصرف ، والعكس صحيح بالنسبة للدول الصغيرة التي
تعظم فيها اهمية قطاع التجارة الخارجية .

لكذلك فان اسعار التعادل تزيد في الدول التي تلجأ الى تخفيض
قيمة عملاتها ، على عكس ما يحدث بالنسبة للدول التي تتجه الى زيادة
او تقويم « قيمة عملاتها » وقد احدث عامي ١٩٦٧ - ١٩٧١ صدمة
هذا الرأي .

٢ - تأثيرات الطلب : ان آثار تزايد طلب بعض الدول على منتجات
دولة أخرى كانت هامة للغاية والمثال على ذلك ماحدث خلال فترة ازدهار
الاقتصاد الالمانى في الفترة ١٩٦٨ - ١٩٧٠ ، وان قلت أهميتها خلال فترة
« الكساد المصحوب بالتضخم » التي تلت ذلك .

٣ - تأثيرات السيولة الدولية : فيما يتعلق بآثر السيولة الدولية على
انتقال عدوى التضخم هناك وجهتي نظر ، تقول احدهما بان العجز في
ميزان المدفوعات الأمريكى كان هو السبب في التوسع النقدي والارتفاع في
الاسعار ، بينما تذهب الاخرى الى ان « السيولة التي تولد في الخارج يمكن
ان تكون بديلا لعملية خلق النقود في الداخل » ، وان كان من الممكن مجابهة
مثل هذه السيولة غير المرغوب فيها ، ومن ثم فان « المعدل المتزايد لعملية
خلق النقود كان انمكاسا لمعدل التضخم السريع اكثر من كونه سببا
له » .

وعلى الرغم مما سبق ، فإن آثار السيولة قد « عقدت إلى حد بعيد عملية تنفيذ السياسة النقدية » كما حدث في نفس الوقت من قسرة الحكومات على « التحكم في اتجاه الطلب المحلي » .

وهناك سببان آخران للتضخم العالي :

أولهما - آثار الأسعار والأجور الناجمة عن قيام الشركات متعددة الجنسية .

وثانيهما - إن آثار « التوقعات السعرية والمحاكاة » تعتبر من العوامل التي لا ينبغي إغفالها ، والمثل على ذلك الآثار التضخمية الناجمة من ارتفاع الأجور في كل من فرنسا وإيطاليا والمملكة المتحدة .

هذا ، وقد وصلت موجات التضخم التي سادت دول العالم خلال السنوات القليلة الماضية مداها في عام ١٩٧٤ . وقد بدأ هذا واضحا في الأرقام القياسية لأسعار المستهلك ، حيث سجلت هذه الأرقام ارتفاعا قدره ٧.٧٪ في عام ١٩٧٣ بالولايات المتحدة ، تصاعد إلى ١٢.٦٪ في عام ١٩٧٤ . وقفز معدل ارتفاع أسعار المستهلك في بريطانيا من ١٠.٨٪ في بريطانيا من ١٠.٨٪ في ١٩٧٣ إلى حوالي الضعف في عام ١٩٧٤ وفي فرنسا ارتفع هذا المعدل من ٨.٢٪ إلى ١٦.٥٪ بينما كان ٢.٦٪ وارتفع إلى ٣.٤٪ في يوغوسلافيا ، وارتفع في الهند من ١.٨٪ إلى ٣.٦٩٪ في نفس السنوات ١٩٧٣ - ١٩٧٤ .

ولقد واجهت الدول الصناعية هذه الموجات من التضخم بسياسات انكماشية مضادة للحد من ارتفاع الأسعار ، وكان من الطبيعي أن تؤدي سياسة تغيير الائتمان إلى ارتفاع أسعار الفائدة في الأسواق العالمية بنسب عالية وانخفاض الاستثمارية وبالتالي تراجعت معدلات نمو الناتج المحلي والخدمات ، لا تقابله زيادة في العروض منها .

بداية التضخم وحجم العجزات التضخمية في مصر :

تعرض الاقتصاد المصري لوجعات تضخمية بعد الحرب العالمية الثانية نتيجة زيادة القوة الشرائية مما أدى إلى زيادة كبيرة في الطلب على السلع والخدمات ، لا تقابله زيادة في العروض منها .

إلا أن التضخم كظاهرة تفاقمت بعد العدوان الثلاثي عام ١٩٥٦ ، إذ لجأت الحكومة إلى سياسة التمويل بالعجز في ميزانية الدولة وذلك لمواجهة العدوان الثلاثي ، وما تتطلبه حرب اليمن من نفقات كبيرة ،

ولتمويل مشروعات خطة التنمية التى بدى تنفيذها فى يوليو ١٩٦٠ ، وما نتج عن حرب يونيو ١٩٦٧ من تزايد الانفاق العمى لإعادة بناء القوات المسلحة ، ونفقات حرب الاستنزاف ومواجهة الانفاق العام لتدعيم الجبهة الداخلية . وإعادة تشييل بعض وحدات الانتاج التى خربتها الحرب ، ولتعويض بعض مصادر الدخل مثل قناة السويس وأبار بنترول سيناء والسياحة .

وقد بلغت مشكلة التضخم زروتها الى حد الخطورة فى اعقاب حرب اكتوبر ١٩٧٣ . نتيجة تراكمات الماضى ، والانفاق المستمر على القوات المسلحة . وإعادة تعمير منطقة القناة ، ومتطلبات عملية التنمية الاقتصادية التى لم تنوقف . هذا الى جانب مشكلة تزايد السكان وما تخلف عنها من اختلالات بين الاستهلاك والانتاج ، وبين الادخار والاستثمار . وبين الاجور والاسعار . وكل العوامل التى أدت الى الاختلال بين الانفاق القومى والانتاج القومى .

ويشير البيان المالى والاقتصادى عن مشروع الموازنة العامة للدولة للسنة المالية ١٩٧٦ ، أن خسائر واهباء الدفاع منذ يونيو ١٩٦٧ حتى ديسمبر سنة ١٩٧٤ تقدر بحوالى ٤٠٠٠ مليون دولار وأن هذه الخسائر لا تمثل كل ما اصاب الاقتصاد المصرى وإنما يجب ان يضاف اليها ما ضاع على الدولة من زيادة كان يمكن تحقيقها فى الدخل القومى لو استثمر جانب من هذه الاموال ، اذ ان استثمار نصف هذا المبلغ فقط - على سبيل المثال - كان يمكن ان يزيد الناتج القومى بحوالى ٢٥٠ مليون جنيه سنويا .

وقد ترتب على فقدان الزيادة المذكورة ان وجدت ابلاد نفسها مضطرة - لسنوات عديدة قادمة - الى الاقتراض لتمويض جانب من الخسائر فى الدخل .

هذا ولم تأخذ التقديرات السابقة اثر تغيرات الاسعار خلال الفترة المشار اليها ، مما كان يمكن ان يزيد من حجم تلك الخسائر بالاسعار الحاضرة .

وتشير دراستين حديثتين - لخبراء جهاز تخطيط الاسعار بالقاهرة الى أن جميع المؤشرات والمقاييس الكمية التى استخدمتها الدراساتين فى تقدير حجم ومدى الفجوات التضخمية والضغط التضخمية فى الاقتصاد المصرى خلال الفترة « ١٩٦٠ - ١٩٧٥ » استنادا على مجموعة البيانات المتاحة ، على اتجاه عام مؤدها :

« ان الاقتصاد المصرى يعانى من مشكلة التضخم بدرجات متفاوتة وبمعدلات متباينة خلال الفترة محل الدراسة ، وان هذه المعدلات وصلت في نهاية الدراسة الى حد التفجر » .

ويثبت هذا الاتجاه العام ظاهرين توصلت اليهما الدراسة ، وتمثل هاتين الظاهرتين في استمرار التزايد « بل والتفاقم » في :

— فائض الطلب المحلى ، والذي يعبر عن زيادة في الانفاق لا تقابلها زيادة حقيقة في الانتاج .

— التوسع النقدي المتزايد عن الحدود التي تسمح بها معاملات الاستقرار النقدي قياسا الى المقدرة والطاقة الانتاجية الكلية . وقد انعكس ذلك في :

— العجز المتزايد والمستمر في الموازنة العامة للدولة وفي الميزان التجارى .

— اتساع حجم الفجوة التمويلية .

— الارتفاع الكبير في المستوى العام للأسعار .

تطور حجم الفجوة التضخمية :

وتدل البيانات في الجدول رقم (١) على ان الاقتصاد المصرى يتصف بظاهرة التزايد المتفاقم في فائض الطلب المحلى ، اى وجود فجوة تضخمية حقيقية ، ازداد حجمها من عام لآخر في الفترة من ١٩٧١/٧٠ الى ١٩٧٥ وقد تضاعفت قيمة فائض الطلب المحلى اكثر من ١٢٠ مرة خلال الخمسة عشرة عاما محل الدراسة في الاقتصاد المصرى ، حيث انها ارتفعت من ٢٤٦ مليون جنيه عام ١٩٦١/٦٠ الى ٢٢١٠ مليون جنيه عام ١٩٧٥ وبالتالي فان حجم الفجوة التضخمية الحقيقية قد تضاعفت باكثر من سبعة وعشرين مرة خلال فترة الدراسة ، اذ ارتفع حجمها من ٨١ مليون جنيه عام ١٩٦٤/٦٣ الى ٢٢١٤٨ مليون جنيه عام ١٩٧٥ .

كذلك فان البيانات توضح اتجاه قيمة فائض الطلب المحلى ، وبالتالي حجم الفجوة التضخمية الحقيقية الى الارتفاع الحاد منسل بدايه السبعينات ، حتى بلغت اقصى ارتفاع في فترة الدراسة في عام ١٩٧٥ .

ويتبين من نفس الجدول انه لم يقع عبء امتصاص فائض الطلب المحلى كله على الرصيد المدين في ميزان المدفوعات الجارى في الفترة من (١٩٧٥ - ٧١/٧٠) حيث بلغت نسبة الرصيد المدين في ميزان المدفوعات الى فائض الطلب المحلى ٢١٦٪ .

جداول رقم (١)
تطور الميزانية الاتضخيفية في الاقتصاد القومي في الفترة من ١٩٧٥/٧٠

السنة	فائض الطلب المحلي	الفجوة الائتمانية	نسبة الرصيد الدين من المعايير الجارية الى فائض الطلب المحلي %	فائض المعروض النقدي	الفجوة الائتمانية	الفجوة الائتمانية
١٩٧١/٧٠	١٠٣٣٠	٨٦٠٣	٢١	١	٧٧٦٠٣	٢١٢٠٤
١٩٧٢/٧١	١١٢١٠	٩٢٦٠٩	٢٠	٤٣	٨٤٢٠٧	٢٢٨٥٥
١٩٧٣	١٤٣٨	١٢١٢	١٦	١٩٢٦٢	١٠٩٢٠٩	٢٢٣٠٣
١٩٧٤	٢٠٢٣٢	١٤٢٤٠٣	٢٦	٣٧٧٤٤	١٢٥٢٠٦	٥١٤٠٩
١٩٧٥	٣٢١٠	٢٢١٤٠٨	٢٩	٣٩٦٠٨	١٢٦١٠٨	١٤٠٤٠

المصدر : جهاز تخطيط الاسعار ، د ملخص توصيف وتحليل الاعداد الحقيقية لشبكة التضخم في الاقتصاد المصري خلال الفترة ١٩٦٠ - ١٩٧٥ مذكرة رقم (٩٥) ، مايو ١٩٧٧ ، اعداد صلاح الدين منصور ، اشراف د . احمد عبد العزيز الشرفاوى ،
فائض الطلب المحلي = (اجمالي الاستثمار + اجمالي الاستهلاك الحكومي والفردى + اجمالي الصادرات) - (اجمالي
الناية المحلي الحقيقي + اجمالي الواردات) .

فائض المعروض النقدي = (معدل الزيادة في اجمالي المعروض النقدي - اجمالي الناتج القومي الحقيقي)
اجمالى الناتج القومي الحقيقي

تطور فائض المروض النقدي :

وبتحليل البيانات الخاصة بفائض المروض النقدي . يتضح ان الاقتصاد المصري اتصف خلال فترة الدراسة بظاهرة تزايد فائض المروض النقدي وبالتالي وجود فجوة تمويلية ، وذلك منذ بداية السبعينات . فقد قفز فائض المروض النقدي من ٦٠ مليون جنيه في عام ١٩٧١/٧٠ الى ٤٣ مليون جنيه عام ١٩٧٢/٧١ ، ثم الى ١٩٣٢ مليون جنيه عام ١٩٧٣ ، وحوالي ٣٧٧٤ مليون جنيه عام ١٩٧٤ ثم ارتفع الى ٣٩٦٨ مليون جنيه عام ١٩٧٥ ، جدول رقم (١) .

في حين نجد ان الفجوة التمويلية قد زادت بمعدلات متصاعدة في الفترة من ١٩٦١/٦٠ الى ١٩٧٧/٦٦ ، حيث وصلت الى ١١.٦ مليون جنيه ثم انخفضت منذ عام ١٩٦٨/٦٧ فأصبحت ٧٨٥٣ ، وعادت للارتفاع منذ ١٩٧٢/٧١ حتى بلغت ١٦٦١٨ مليون جنيه عام ١٩٧٥ وذلك على اساس قياس الفجوة التمويلية هنا بطرح مدخرات القطاع العائلي من مجموع صافي مراكز القطاعات .

وباستخدام مقياس آخر للفجوة التمويلية « بطرح اجمالي الادخار المحلي من مجموع الاستثمار المحلي » تبين ان هذه الفجوة قد تزايدت باستمرار في فترة الدراسة ما عدا في عام ١٩٦٧/٦٦ ، وانها كانت ١٥٥٥ جنيه في عام ١٩٦١/٦٠ وقفزت الى ١٤٠٤ مليون جنيه في عام ١٩٧٥ جدول (١) .

وقد تائر الوضع المالي المحلي في السنوات القليلة الماضية بالتوسع النقدي الذي بلغ مداه في عامي ١٩٧٤ - ١٩٧٥ نتيجة لنمو الائتمان المصرفي وما صاحبه من زيادة في الانفاق الحكومي دون ان يصاحب هذا التوسع النقدي نمو في الانتاج الحقيقي بمعدلات تتناسب مع التطور في كمية وسائل الدفع .

وقد اوضحت الحكومة هذه المشكلة في البيان المالي والاقتصادي عن مشروع الموازنة العامة للدولة للسنة المالية ١٩٧٦ ، حيث جاء فيه ان اهم ما في هذه الحقيقة هو انه لما كان من المستحيل زيادة الانتاج القومي في سنة واحدة بمقدار يكفي لتصحيح اثر زيادة كمية وسائل الدفع فان الآثار المترتبة على ذلك سوف تستمر لسنوات قادمة . ويتطلب هذا بالضرورة بلل قصارى الجهد لعلاج الاوضاع التي نشأت عن التوسع في الاصدار النقدي عام ١٩٧٤ .

وقد زادت وسائل الدفع خلال السنوات من ١٩٧٢ الى ١٩٧٤
بمتوسط يبلغ ٢٢ ٪ بينما لم يتجاوز متوسط نمو الانتاج القومي
الحقيقي ٣٢ ٪ خلال نفس الفترة . كذلك بلغ معدل نمو كمية وسائل
الدفع ٢٤٧ ٪ في عام ١٩٧٥ ، كما في جدول رقم (٢) .

جدول رقم (٢)

تطور كمية وسائل الدفع والانتاج القومي (الحقيقي) الاجمالي

(بالمليون جنيه)

السنة	الانتاج القومي الاجمالي الحقيقي بأسعار سنة ١٩٧٢	معدل نمو الانتاج الحقيقي	كمية وسائل الدفع	معدل نمو كمية وسائل الدفع
١٩٧٢	٦٢٠٧٨	٣١٥	٩٨٩٣	١٦٩
١٩٧٤	٦٣٠٠٢		١٢٠٤٨	٢١٨
١٩٧٥	٦٤٩٨٦	٣١٤	١٥٠٢٨	٢٤٧

العجز في الموازنة العامة للدولة والعجز في الميزان التجارى :

يعتبر العجز في الموازنة العامة للدولة والعجز في الميزان التجارى من بين مؤشرات التضخم حيث أن العجز في الموازنة العامة للدولة بلغ ١١٥٤ر٤ مليون جنيه في عام ١٩٧٥ ، بينما كان ٥٩٠ر٤ مليون جنيه في عام ١٩٧٤ ، وأنه كان ٩١ مليون جنيه في عام ١٩٦٦/٥٦ . (هذا يعنى أن العجز في الموازنة العامة للدولة وفي الميزان التجارى في تصاعد مستمر وبناء على ذلك فإن الرقم القياسى لهذا العجز قد ارتفع ليصل الى ١٢٦٩ في عام ١٩٧٥ بالمقارنة بسنة ١٩٦٦/٦٥ . وأن العجز في الميزان التجارى بلغ ٩٣٩ مليون جنيه في عام ١٩٧٤ ، و ١٦ر٦ مليون جنيه في عام ١٩٦٦/٦٥ . وبذلك وصل الرقم القياسى لهذا العجز ٨٠٥ فى عام ١٩٧٥ باعتبار أن عام ٦٦/٦٥ هو الأساس .

ويتأثر العجز في الموازنة العامة للدولة بدرجة كبيرة بالاعانات التى توجهها الدولة لخفض تكاليف المعيشة ، وقد ارتفعت حزمة هذه الاعانات الى ٤٣٣ مليون جنيه عام ١٩٧٤ ، أى أنها زادت بمعدل ثلاثة أضعاف ما كانت عليه فى سنة ١٩٧٣ ، ثم قفزت فى موازنة ١٩٧٥ لتصل الى ٦٤٢ مليون جنيه بزيادة قدرها ٢٠٩ مليون جنيه فى سنة واحدة . وقد امتصت هذه الاعانات نسبة عالية من الإيرادات السيادية للدولة فبلغت ٦٠ ٪ فى عام ١٩٧٤ ، وارتفعت الى ٦٥ ٪ فى عام ١٩٧٥ وهذا يتضح فى جدول رقم (٣) .

وتؤدى ضالة حصيللة النقد الأجنبى من صادرات و تراكم أعباء الديون الناتجة عن السلع ومشروعات التنمية الى العجز فى الميزان التجارى ، فإن رقم الصادرات الذى جاء فى خطة عام ١٩٧٥ لايزيد عن رقم صادرات عام ١٩٧٤ الا بمبلغ ٦٠٠ ألف جنيه ، فى حين أن الخطة تفترض اقتراض ١١٠٠ مليون جنيه . ولاشك أن الجمود فى الصادرات يجعل من الصعب سد فوائد واقساط القروض . وقد أعلن مؤخرا أحد المسؤولين أن الديون الخارجية المستحقة على مصر بلغت حتى آخر ديسمبر ١٩٧٦ حوالى ٤٨٠٠ مليون جنيه مصرى أو حوالى ١٢٠٠٠ دولار « بالسعر الرسمى » وهذه الديون تشمل الديون القصيرة الاجل ، والودائع الأجنبية والمودعة فى البنوك المصرية أو لدى الحكومة المصرية تحت الطلب ، والديون طويلة الاجل ، والديون المستحقة على مصر للكثلة الشرقية ومعظمها ديون عسكرية للاتحاد السوفيتى . وتقوم الحكومة حاليا بمواجهة الديون القصيرة الاجل والودائع الأجنبية للتخلص من أعبائها .

الجدول رقم (٣)

قيمة الإعانات والأهمية النسبية لها في عا ١٩٧٥ - ١٩٧١

الأقرب مليون جنيه

١٩٧١		١٩٧٥		الإعانات
%	القيمة	%	القيمة	
٨١,٤	٤١٦	٧٦,٥	٤٩١	إعانات لتثبيت أسعار الجوز والسطح التوعينية
٨,٠	٤١	١٤,٢	٩١	إعانات لدعم الإنتاج الزراعي وفروق أسعار الإسمدة والتقاوي
٢,١	١١	٠,٩	٦	إعانات لتثبيت أجور نقل الركاب
٦,٧٣	٣٢	٢,٥٧	٢٤	إعانات دعم النقل وتخفيض أسعار الإقضية التسجعية
٢,٢٢	١١	٤,٥٧	٢٠	إعانات - حزمة
١٠٠,٠	٥١١	١٠٠,٠	٦٤٢	الجملة

المصدر : وزارة المالية و البيان والاقتصادى من مشروع الموازنة العامة للدولة لسنة المالية ١٩٧١ ع .

جدول رقم (۴)

تكملي عدد المثلثين في المثلثات المتطابقة والمثلثات المتشابهة. لا أن مستغل في الإثباتات الهندسية فالتقوس من 1971/74

[illegible]

المصدر : مستخرج من وزارة التخطيط « تقارير متابعة وتقييم النمو الاقتصادي » اعداد مختلفة :

جدول رقم (٥)

مقاييس الإنتاجية المشتمل على الإحصاءات النسبية في الخدمات العامة في الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ١٩٧٠/١٩٧١

الخدمة	الزراعة	الصناعة	الخدمات العامة	الخدمات	المجموع	معدل
الخدمة	الزراعة	الصناعة	الخدمات العامة	الخدمات	المجموع	معدل
١	١٩٧١/٧٢	١٩٧١/٧٢	١٩٧١/٧٢	١٩٧١/٧٢	١٩٧١/٧٢	١٩٧١/٧٢
٢	١٩٧٢/٧٣	١٩٧٢/٧٣	١٩٧٢/٧٣	١٩٧٢/٧٣	١٩٧٢/٧٣	١٩٧٢/٧٣
٣	١٩٧٣/٧٤	١٩٧٣/٧٤	١٩٧٣/٧٤	١٩٧٣/٧٤	١٩٧٣/٧٤	١٩٧٣/٧٤
٤	١٩٧٤/٧٥	١٩٧٤/٧٥	١٩٧٤/٧٥	١٩٧٤/٧٥	١٩٧٤/٧٥	١٩٧٤/٧٥
٥	١٩٧٥/٧٦	١٩٧٥/٧٦	١٩٧٥/٧٦	١٩٧٥/٧٦	١٩٧٥/٧٦	١٩٧٥/٧٦
٦	١٩٧٦/٧٧	١٩٧٦/٧٧	١٩٧٦/٧٧	١٩٧٦/٧٧	١٩٧٦/٧٧	١٩٧٦/٧٧
٧	١٩٧٧/٧٨	١٩٧٧/٧٨	١٩٧٧/٧٨	١٩٧٧/٧٨	١٩٧٧/٧٨	١٩٧٧/٧٨
٨	١٩٧٨/٧٩	١٩٧٨/٧٩	١٩٧٨/٧٩	١٩٧٨/٧٩	١٩٧٨/٧٩	١٩٧٨/٧٩
٩	١٩٧٩/٨٠	١٩٧٩/٨٠	١٩٧٩/٨٠	١٩٧٩/٨٠	١٩٧٩/٨٠	١٩٧٩/٨٠
١٠	١٩٨٠/٨١	١٩٨٠/٨١	١٩٨٠/٨١	١٩٨٠/٨١	١٩٨٠/٨١	١٩٨٠/٨١
١١	١٩٨١/٨٢	١٩٨١/٨٢	١٩٨١/٨٢	١٩٨١/٨٢	١٩٨١/٨٢	١٩٨١/٨٢
١٢	١٩٨٢/٨٣	١٩٨٢/٨٣	١٩٨٢/٨٣	١٩٨٢/٨٣	١٩٨٢/٨٣	١٩٨٢/٨٣
١٣	١٩٨٣/٨٤	١٩٨٣/٨٤	١٩٨٣/٨٤	١٩٨٣/٨٤	١٩٨٣/٨٤	١٩٨٣/٨٤
١٤	١٩٨٤/٨٥	١٩٨٤/٨٥	١٩٨٤/٨٥	١٩٨٤/٨٥	١٩٨٤/٨٥	١٩٨٤/٨٥
١٥	١٩٨٥/٨٦	١٩٨٥/٨٦	١٩٨٥/٨٦	١٩٨٥/٨٦	١٩٨٥/٨٦	١٩٨٥/٨٦
١٦	١٩٨٦/٨٧	١٩٨٦/٨٧	١٩٨٦/٨٧	١٩٨٦/٨٧	١٩٨٦/٨٧	١٩٨٦/٨٧
١٧	١٩٨٧/٨٨	١٩٨٧/٨٨	١٩٨٧/٨٨	١٩٨٧/٨٨	١٩٨٧/٨٨	١٩٨٧/٨٨
١٨	١٩٨٨/٨٩	١٩٨٨/٨٩	١٩٨٨/٨٩	١٩٨٨/٨٩	١٩٨٨/٨٩	١٩٨٨/٨٩
١٩	١٩٨٩/٩٠	١٩٨٩/٩٠	١٩٨٩/٩٠	١٩٨٩/٩٠	١٩٨٩/٩٠	١٩٨٩/٩٠
٢٠	١٩٩٠/٩١	١٩٩٠/٩١	١٩٩٠/٩١	١٩٩٠/٩١	١٩٩٠/٩١	١٩٩٠/٩١

المصدر : مستخرج من وزارة التخطيط و تقويم مبادي سنة و تقويمه النمو الاقتصادي و اعداد مختلفة .

قيمة الإنتاج (بالاسعار الجارية)

الانماجية

عدد المتعلمين

مقاييس أخرى لظاهرة التضخم

وبالإضافة الى التزايد الكبير في فائض الطلب المحلي ، وفائض المعروض النقدي ، والفجوة التمويلية ، والعجز في الموازنة العامة للدولة والعجز في الميزان التجاري فإن هناك مؤشرات ومقاييس أخرى تبين التضخم الكبير في ظاهرة التضخم في مصر وتوضح بعض الدراسات التي أجراها خبراء جهاز تخطيط الاسعار مدى التضخم النقدي الذي يزداد حدة منذ بداية السبعينات وذلك عن طريق قياس حالة الاستقرار النقدي ، كذلك بدأ معدل الضغط التضخمي في التضخم منذ عام ١٩٧١/٧٠ ، ووصل مداه في ١٩٧٥ .

وتتلخص نتائج هذه الدراسات عن الفترة من ١٩٦٠/٥٩ الى ١٩٧٥ فيما يلي :

- تضاعف حجم الفجوة التضخمية الحقيقية بأكثر من سبعة وعشرين مرة خلال الفترة محل الدراسة .

- تضاعف حجم الفجوة النقدية بما يقرب من أربع مرات خلال الفترة محل الدراسة .

- اتجه معاملات الاستقرار النقدي الى ان تأخذ قيمة كبيرة تزيد من الواحد الصحيح الموجب بكثير خاصة في سنوات السبعينات لفترة الدراسة .

- اتجه معدلات التضخم الى أن تأخذ قيمة موجبة متصاعدة سنة بعد أخرى ابتداءً من السبعينات .

- اتجه حجم العجز في كل من الموازنة العامة للدولة والميزان التجاري الى أن يأخذ اتجاها صموديا مستمرا ، خاصة في السنوات الأخيرة لفترة الدراسة .

وعموما ، فإن ظاهرة التضخم ترجع الى عوامل داخلية هي :

- فائض الطلب المحلي .
- التوسع النقدي المفرط .
- عدم الاستقرار النقدي .

وقد انعكس هذا التضخم على الارتفاع الكبير في أسعار نفقات المعيشة فقد زاد الى ١٩٠ في عام ١٩٧٥ بالمقارنة بسنة الأساس ١٩٦٠/٥٦ ويعتبر هذا الرقم أقل من الواقع بكثير . وذلك لان الأسعار المنشورة المتاحة ، وهي غالبا التسعيرة الجبرية أقل بكثير من أسعار التبادل الفعلي في الأسواق ، وفي السوق السوداء .

كذلك انعكس التضخم على ماسبق ذكره في نتائج الدراسات المعيشية ويرجع التضخم أيضا الى عوامل خارجية وهي :

- زيادة الطلب الخارجي على المنتجات المحلية المصرية .
- ارتفاع أسعار الواردات .
- انخفاض الواردات من أسواق الدول الاشتراكية .

وتوضح الدراسات القليلة التي أجريت عن التضخم في مصر ان العوامل الداخلية تؤثر بدرجة أكبر على التضخم من العوامل الخارجية .

ومما لا شك فيه ان ظاهرة التضخم في مصر تعتبر من المشاكل الكبيرة التي تواجه الحكومة ومعظم أفراد الشعب ، وبعض المجموعات المهنية ، وانها تستوجب العلاج الفوري .

فان التضخم يؤثر على توزيع الدخل بين مختلف الفئات والمجموعات في الاقتصاد القومي ، الذ نتيجة لارتفاع الأسعار تدهور القوة الشرائية للنقود ، وتختلف امكانية كل مجموعة من حيث القدرة على المساومة مع المجموعات الاخرى . كذلك تتمدد الآثار التضخمية بالنسبة لاعادة توزيع الثروة . وتخفيض الرغبة في الاستثمار وتحول المدخرات الى استثمارات غير منتجة باضافة الى تزايد حدة المضاربة والاستثمارات قصيرة الاجل . كذلك يؤثر التضخم على الادخار والاستثمار من خلال اعادة توزيعه للدخول .

احوال القوى العاملة :

يتصف معدل المشاركة في العمل في مصر والدول النامية عموما بانخفاض . وقد بلغ هذا المعدل في مصر حوالي ٢٥٠٢٪ من جملة عدد السكان عام ١٩٧٤ . وهو يتراوح بين ٢٥ - ٣٠٪ في الدول النامية . اما في الدول المتقدمة الصناعية ، والدول الاشتراكية فهو يزيد من ذلك بكثير . وهو يصل الى ٤٤١٪ في الولايات المتحدة عام ١٩٧٤ ، وحوالي ٤٨١٪ في ألمانيا الاتحادية عام ١٩٧١ ، حوالي ٤٢٦٪ في فرنسا عام ١٩٧٥ ، حوالي ٤٨١٪ في اليابان عام ١٩٧٤ . كما أنه بلغ ٤٨٤٪ في

الاتحاد السوفييتي عام ١٩٧٠ ، وحوالي ٤٧.٨٪ في ألمانيا الديمقراطية و ٤٨.٧٪ في تشيكوسلوفاكيا عام ١٩٧٠ ، و ٥٤.٢٪ في رومانيا عام ١٩٦٦ .

ويرجع انخفاض معدل المشاركة في العمل في مصر الى شكل الهرم السكاني ، وانخفاض معدل مشاركة الاناث في العمل (لا بدخل في تعريف القوى العاملة في مصر النساء في الريف وذلك لصعوبة الفصل بين الاعمال المنزلية والعمل في الزراعة) .

اما هيكل العمالة فهو يتصف بوجود نسبة عالية من المشتغلين في قطاع الزراعة ، بلغت ٤٦.٣٪ عام ١٩٧٤ حسب نتائج بحث العمالة بالعينة عام ١٩٧٤) . وقد بلغت نسبة المشتغلين بقطاع الصناعة حوالي ١٤.٩٪ وتبين من تقديرات وزارة التخطيط ان نسبة المشتغلين بالزراعة قد بلغ حوالي ٤٤.٤٪ في عام ١٩٧٥ ، وأن نسبة المشتغلين في قطاع الصناعة والتعدين حوالي ١٢.٩٪ في نفس العام ، بينما كان هذا المعدل حوالي ١٠.٧٪ في عام ١٩٦٠/٥٩ . وقد استوعب قطاع الخدمات حوالي ٢٠.٦٪ من جملة المشتغلين في عام ١٩٧٥ . ومن المعروف انه نظرا لصعوبة التوسع في فرص العمل المنتجة في قطاع الصناعة او القطاعات الحديثة المنظمة الاخرى ، حتى تستوعب هؤلاء الذين يتركون قطاع الزراعة ، وغيرهم ، فان معظمهم ينتقل خاصة من قطاع الزراعة الى قطاع الخدمات . وهم غالباً يعملون في اعمال غير منتجة ، وبجزء من طاقتهم ووقتهم وهذا يؤدي الى زيادة البطالة المقنعة .

وينمو عدد المشتغلين بمعدل مرتفع بلغ متوسطه السنوي حوالي ٣.٨٪ في الفترة من ١٩٦٠/٥٩ - ١٩٧٥ . وقد زاد عدد المشتغلين في هذه الفترة بما يقرب من ٣٢٢.٦ ألف مشتغل أو ٣٠٪ من هذه الزيادة بينما كان نصيب الصناعة ٥٥٣.٥ ألف مشتغل او حوالي ١٧.٢٪ من الزيادة ، وبلغ نصيب قطاع الخدمات ٨١٩.٩ ألف مشتغل او ٢٥.٤٪ من الزيادة في نفس الفترة .

وقد ارتفع معدل زيادة عدد المشتغلين في القطاعات الخدمية بحوالي ٣.٥٪ وهو اعلى بكثير من معدل السنوي للزيادة في عدد المشتغلين بالقطاعات السلبية الذي بلغ ١.٩٪ في الفترة من ١٩٦٠/٥٩ - ١٩٧٥ .

وبدراسة تطور عدد المشتغلين حسب القطاعات الاقتصادية المختلفة يتضح ان الرقم القياسي للمشتغلين في قطاع الزراعة قد بلغ ١٢٩.٥ في عام ١٩٧٥ (بالمقارنة بسنة الاساس ١٩٦٠/٥٩) . وان الرقم القياسي

للمشتغلين في قطاع التعدين والصناعة قد وصل الى ١٨٣١ في عام ١٩٧٥ بينما ارتفع هذا الرقم الى ٢١٧٢ في قطاع التشييد عام ١٩٧٥ ، كما ارتفع في قطاع التجارة والمال الى ١٦٤٦ ، وفي قطاع الخدمات الى ١٧٣٢ ، بينما بلغ ١٥١٧ الاجمالي المشتغلين في نفس العام ، ويوضح هذا جدول (٤) .

وتأخذ الدولة على عاتقها مسئولية تشغيل خريجي الجامعات والمعاهد العليا وخريجي مرحلة التعليم الثانوي بنوعه ، وغيرهم من افراد القوى العاملة ، مما يؤدي الى تضخم العمالة ليس في الجهاز الاداري للدولة فحسب ، بل أيضا في القطاع وشركاته المنتجة ، مما يسبب مشاكل هائلة للعمليات الانتاجية ويؤدي الى ارتفاع التكاليف ، وغير ذلك من المشاكل .

وتجدر الاشارة هنا الى مشكلة خطيرة ، وهي تراكم اعداد الذين يتسربون من المرحلة الابتدائية ، والذين يبلغ عددهم حاليا حوالي ١٠٠ ألف طفل سنويا في فئة السن من ٨ - ١٢ سنة هذا بالإضافة الى مجموع غير القبولين خلال المرحلة الابتدائية ، والمتسربين من المرحلة الابتدائية والذين وصلوا الى الصف السادس ولم يتقدموا لامتحان الشهادة الابتدائية والراسبين في امتحان هذه الشهادة ويبلغ عددهم حاليا حوالي ٥٢٦ ألف طفل سنويا ، في فئة السن من ١٢ - ١٥ سنة يدخل هؤلاء الصغار سوق العمل كل عام بمستوى ضئيل من التعليم وبدون مهارة ولا يتوفر البيانات اللازمة للتعرف على الابعاد الحقيقية لحجم هذه المشكلة . الا أنه يمكن القول ان هذه مشكلة هائلة لها ابعاد اجتماعية وسياسية . وأنه يجب الانسي أحداث التخريب في بناير هذا العام وظهور اعداد كبيرة من الصغار في هذه الاحداث .

ونظرا لعدم توفر خطة للقوى العاملة وخطة للتعليم والتدريب بخطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، فان الهيكل المهني يتصف باختلال اذ يوجد فائض من بعض المهن ، بينما يوجد عجز في بعض الآخر ، خاصة بالنسبة لاصحاب الحرف والعمال المهرة نتيجة الخلل في نظام التعليم ، بالإضافة الى الاستخفاف بالعمل الميداني ، وكذلك انتقال اعداد كبيرة من هذه الايدي العاملة للعمل خاصة في البلاد العربية ، وذلك في غياب اية سياسات واجراءات لعمل التوازن المطلوب بين حاجة البلاد ، وحاجة الدول العربية من هذه الايدي العاملة . ويشمل هذا العجز أيضا بعض اصحاب المهن الفنية والعلمية مثل اساتذة الجامعات والمدرسين وبعض المهن الاخرى .

هذا في حين أن التوسع في التطعيم النظامي يهدف الى تخريج اعداد كبيرة من خريجي الجامعات والمرحلة الثانوية ، مما تسبب في صعوبة تشغيل هذه الاعداد في أعمال انتاجية ، لانه مازالت الامية تنشر بين افراد القوى العاملة . وقد بلغت نسبة الامية حوالي ٦٠٪ من جملة القوى العاملة في عام ١٩٧٤ . ولا شك أن الامية تعتبر احد العوامل الهامة التي تؤدي الى الاستخدام غير الاقتصادي للقوى العاملة .

وبالاضافة الى انتشار البطالة المقنعة في قطاعي الزراعة والخدمات وخاصة في الجهاز الاداري للدولة ، والقطاع العام ، فقد ارتفعت نسبة البطالة الكلية في السنوات الاخيرة حيث انها بلغت حوالي ٤٪ عام ١٩٧٠ وارتفعت الى اربع ٪ عام ١٩٧١ ، و ٤٫٥٪ عام ١٩٧٢ ، وحوالي ٧٫٢٪ عام ١٩٧٣ واستمرت في الارتفاع الى ٩٫٢٪ عام ١٩٧٤ ، ثم حوالي ٧٫٦٪ عام ١٩٧٥ . وقد بلغ عدد عاطلين حوالي ٣٥٧ ألف عاطل عام ١٩٧٠ ثم تراوح هذا العدد بين ٧٧٨ ألف عاطل و ٩١٧ ألف عاطل في السنوات من ١٩٧١ الى ١٩٧٥ . وتعتبر معدلات البطالة والاعداد المطلقة لها مرتفعة لغاية . ومما لا شك فيه فان ارتفاع معدلات البطالة الكلية والبسطة المقنعة تشكل معوقا هائلا لعملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية ومبسا كبيرا على الحكومة التي التزمت بتشغيل افراد القوى العاملة ، ومواجهة الازمة الاقتصادية ، والتعجيل بعملية التنمية .

ومن هذا التحليل للوجز ، يتضح ان احوال القوى العاملة حاليا تعتبر غير مرغوبة بالنسبة لعملية التنمية ، وان هذه الاحوال تستوجب وضع الحلول والسياسات والاجراءات الواقعية الفعالة لعلاج هذه المشاكل . وتؤدي الاحوال الحالية للقوى العاملة مع عوامل اخرى الى انخفاض معدلات الانتاجية .

ويمكن تلخيص احوال القوى العاملة فيما يلي :

- انخفاض معدل المشاركة في العمل .
- اختلال هيكل القوى العاملة حسب القطاعات الاقتصادية .
- اختلال الهيكل المهني للقوى العاملة والعجز الكبير في بعض المهن .
- ارتفاع معدل نمو القوى العاملة ، بالمقارنة بفرض العمل المنتجة .
- تزايد اعداد الخريجين من الجامعات ، ومراحل السليم الاخرى مع ضيق فرص العمل .
- تراكم اعداد المتسربين من المراحل الاولى للتعليم ودخولهم سوق العمل بمستوى منخفض من التعليم وبدون مهارة .
- ارتفاع معدلات البطالة الكلية والبطالة المقنعة .
- المعدل العالي للامية بين افراد القوى العاملة .

الانتاجية ، والاجور :

ترتبط الانتاجية بالعامل البشرى فى الانتاج وبالذات فى كفاءة العمل ، او القدرة على العمل والمهارة . وكفاءة العمل تمثل الابعاد الكمية لمدخلات العمل وتتوقف انتاجية وحدة العمل على المستوى المسموح والعرضى والنفسى للمشتغلين ، والتي تتوقف على الخدمات الصحية ، والنقدية ومستويات المعيشة الاخرى والتعليم والتدريب . والعادات ، والتنظيمات والمؤسسات ، كذلك فان الانتاجية تتأثر بمجموعة من العوامل الاخرى هي :

- التقسيم المهنى للقوى العاملة ،
- الموارد الطبيعية .
- راس المال المتاح ، الملمح والاجنبى ، وتوزيعه .
- التكنولوجيا .

وعن الانتاجية فى مصر جاء فى دراسة لآخذ خبراء التخطيط المصريين ان الانتاجية المتوسطة للمشتغل بالاسعار الثابتة لم تزد فى قطاع الزراعة عن ٩٠٪ فى السنة ، ٢٪ فى قطاع الصناعة ، ولم يكن لها وزن فى الأنشطة الاخرى ، بينما انخفضت بنسبة ١٥٪ فى قطاع الكهرباء وذلك فى خلال الخمس سنوات من ١٩٧١ - ١٩٧٥ .

اما بالاسعار الجارية ، فان متوسط معدل الزيادة السنوى فى انتاجية المشتغل بقدر بحوالى ٨١٪ بينما بلغ متوسط معدل الزيادة السنوى لاجر المشتغل حوالى ٥٩٪ .

كذلك يتضح من بيانات الجدول رقم (٥) ان الرقم القياسى لانتاجية المشتغل بالاسعار الجارية قد بلغ ٢٤٦١ على المستوى القومى فى عام ١٩٧٥ بالمقارنة بنسبة الاساس ١٩٦٠/٥٩ . وان الرقم القياسى لانتاجية المشتغل فى قطاع الزراعة قد بلغ ٤٧٥ فى عام ١٩٧٥ وفى الضمان ٢٢٩٩ وذلك فى عام ١٩٧٥ وقد ارتفع الرقم القياسى لمتوسط الاجر النقدي للمشتغل على المستوى القومى عن انتاجية المشتغل ، فبلغ ٣٤٥٥ فى عام ١٩٧٥ ، أما الرقم القياسى لمتوسط الاجر الحقيقي للمشتغل فقد بلغ ١٨١٩ فى نفس العام ، جدول (٥) .

وفى دراسة اخرى عن الانتاجية والاجور فى مصر تبين ان معدل النمو المتوسط للانتاجية قد بلغ ١٧٪ فى الفترة من ١٩٦٠/٥٩ الى ١٩٦٥/٦٤ ، اما معدل النمو المتوسط الاجمالى الاجور فقد كان ٧٨٪ لنفس الفترة ، وذلك بالاسعار الثابتة . وقد انخفض معدل النمو المتوسط لانتاجية المشتغل الى ٩٨٪ فى الفترة من ٦٦/٦٥ الى ١٩٧٠/٦٩ بينما انخفض ايضا معدل النمو المتوسط لاجمالى الاجور الى ٣٤٪ فى نفس الفترة ، بالاسعار الثابتة جدول رقم (٦) .

ويتضح من دراسة البيانات المختلفة من انتاجية المشتغل انها منخفضة ، وانه لا بد من دراسة علمية دقيقة لتحليل هذه الظاهرة وتطوير جميع العوامل التي تؤثر على الانتاجية بفرض رفعها ، ووضع اهداف محددة للانتاجية القطاعات المختلفة ، على مستوى المشروع او وحدة الانتاج ، والخدمات ، للوصول اليها في خطة التنمية ، حتى يمكن الوصول الى معدل تنمية مناسب .

وقد بلغت نسبة الزيادة في الاجور على المستوى القومى حوالى ٢٥٤ر٤٪ عام ١٩٧٥ وذلك بالاسعار الجارية ، وهى اعلى من نسبة الزيادة في الدخل المحلى الاجمالى المحققة في نفس العام والتي بلغت ٢٤٤ر٠٦٪ بالمقارنة بنسبة الاساس ١٩٠٦/٥٩ . كانت نسبة الزيادة في الاجور - القطاعات الخدمية حوالى ٢٥٤ر٥٪ اكبر من نسبة الزيادة المحققة في الدخل المحلى المتولد من نفس القطاعات وهى حوالى ٢٧٥٪ في عام ١٩٧٥ ، بالمقارنة بنسبة ١٩٦٠/٥٩ ، وبالاسعار الجارية .

جدول رقم (٦)

تطور الانتاجية والاجور بالاسعار الثابتة في مصر خلال الفترة من ١٩٧٠/٦٩ - ١٩٦٠/٥٩

السنة	الانتاجية (١) (بالجنه)	اجمالى الاجور بالاسعار الثابتة وبالليون جنيه
١٩٦٠/٥٩	٢١٤	٥٤٩ر٥
١٩٦١/٦٠	٢٠٨	٥٦٥ر٩
١٩٦٢/٦١	٢٠٩	٦٢٠ر٣
١٩٦٣/٦٢	٢٢٦	٧٢١ر٩
١٩٦٤/٦٣	٣٦٠	٧٩٤ر٦
١٩٦٥/٦٤	٤٣٦	٨٠٧ر٣
معدل النمو المتوسط	١ر٧٪	٧ر٨٪
١٩٦٦/٦٥	٢٤٤	٧٨٣ر٣
١٩٦٧/٦٦	٢٢٦	٧٧٧ر٥
١٩٦٨/٦٧	٢٢١	٨٠٠ر٨
١٩٦٩/٦٨	٢٣٠	٨٥٧ر٧
١٩٧٠/٦٩	٢٥٦	٩١٥ر٢
معدل النمو المتوسط	٠ر٨٨٪	٣ر٤٪

المصدر : محمد عبد المنعم ، العلاقة بين العمالة والتضخم ، بحث مقدم للبلووم معهد التخطيط القومى ١٩٧٤/٧٣

القيمة المضافة بالاسعار الثابتة

(١) انتاجية العمل =

عدد المشتغلين

وبدراسة الاتجاه العام لتوسط أجر المشتغل على مستوى الاقتصاد القومى يتضح ان هذا المتوسط يرتفع باستمرار ، حيث زاد من ١٠٠٢ جنيه عام ١٩٦٠/٥٩ الى ٢٠٢٢ جنيه عام ١٩٧٥ وقد بلغت نسبة الزيادة السنوية نحو ٦٠ جنيه ، او بنسبة ٥.٩ ٪ فى هذه الفترة

وتوضح البيانات ان الزيادة فى متوسط الاجر القطاعات السلعية اعلى منها فى قطاعات الخدمات اذ ارتفع هذا المتوسط من ٦١٧ جنيه فى عام ١٩٦٠/٥٩ الى ١٥٣٢ جنيه فى عام ١٩٧٥ . اما فى القطاعات الضمنية فقد ارتفع هذا المتوسط من ١٢٦ جنيه فى ١٩٦٠/٥٩ الى ٣٠٤٨ جنيه فى عام ١٩٧٥ وذلك بالاسعار الجارية .

وقد بلغت قيمة الاجور ٥٩٩٢ مليون جنيه فى عام ١٩٦٠/٥٩ ، وارتفعت الى ٢١٢٣٩ مليون جنيه عام ١٩٧٥ .

وبالنسبة للاجور يمكن القول بأنه لا توجد سياسة اقتصادية متكاملة ومحددة للاجور بحيث تكون مرتبطة مع السياسة الاقتصادية وخطط التنمية فى مصر . وان التغير الذى حدث بالنسبة للاجور فى الماضى كان يتم نتيجة لظروف طارئة ، مثل معالجة أزمة اقتصادية ، او مواجهة ظروف حرب ، او تعديل درجات أو ثبات ، او انشاء كادرات خاصة ، وتطبيق الرسوب والاصلاح الوظيفى . وتعتمد كل هذه الاجراءات جزئية تحل مشاكل مجموعات من المشتغلين ، ولا تمثل سياسة متكاملة .

ونتيجة لهذه الاجراءات الجزئية ، بالإضافة الى المشاكل المختلفة للقوى العاملة ، فقد حدث انفصال بين الاجر والعمل الذى يؤدي . كذلك أدى ارتفاع نفقات المعيشة الى عدم ملائمة الاجر لفئات عريضة من المشتغلين .

ويزيد هذه المشاكل تعقيدا نمط الاستهلاك الغير ملائم للمجتمع وللمطبة التنمية ، مما يستدعى ضرورة ترشيد الاستهلاك .

خاتمة :

اصبحت مشاكل التفسير ، واحوال القوى العاملة ، والانتاجية والاجور من المشاكل المحيطة ، فهي تمس حياة الانسان المصرى كل يوم ، وتؤثر على عملية التنمية .

وبالرغم من استفحال هذه المشاكل التى كان معظمها نتيجة تراكمات

الماضي وأحداث الحاضر ، وبالرغم مما تفسسيه الزيادة السكانية من ضغوط بالنسبة لهذه المشاكل ، إلا أن مواجهتها يعتبر أمرا حتميا ، لما يمكن أن ينتج عنها من مشاكل اجتماعية وسياسية وخيمة .

ولا شك أن الإدارة الرشيدة على جميع المستويات يمكن أن تلعب دورا فعالا في حل هذه المشاكل .

وإذا كانت السياسات والحلول التي يمكن أن تسير عليها الحكومة في المدة القصيرة والطويلة لها أهميتها الحاسمة في علاج هذه المشاكل ، فإنه من الأهمية بمكان كذلك ما يمكن أن يؤدي إليه التعاون المصري والعولي من نتائج مرغوبة في حل هذه المشاكل .

وفي الواقع ، فإن حلول هذه المشاكل ووضع السياسات والإجراءات اللازمة لتنفيذ هذه السياسات ليستوجب وضع استراتيجية خطة شاملة تأخذ في الاعتبار كل العوامل التي تؤدي إلى هذه الحلول وأن تكون هذه الاستراتيجية واضحة وواقعية ، يشارك في تنفيذها جميع أفراد الشعب.

ولمواجهة هذه المشاكل يتطلب الأمر ضرورة وضع السياسات اللازمة للحد من ارتفاع الميل للاستهلاك الجماعي والعائلي ، وكذلك السياسات الخاصة بالعلاقة بين العمل والأجور النقدية لوقف الارتفاع الكبير في الأسعار ، وعلاج التضخم .

ومن الأهمية بمكان علاج جمود وتضخم الجهاز الإداري للدولة وما يتصل بذلك من تغيير التشريعات واللوائح والنظم .

وكذلك وضع السياسات الاقتصادية وخاصة السياسات النقدية والمالية السليمة ، سواء بالنسبة للمعروض أو للدعم السلعي ، أو سياسة الإصدار النقدي ، أو سياسة الاقتراض ، أو الاقتراض الداخلي والخارجي ، أو سياسة سعر الفائدة ، أو سياسة سعر الصرف أو سياسة النقد الأجنبي .

وتعتبر سياسات توزيع وإمادة توزيع الدخل القومي وخاصة السياسة الأجرية ، والسياسة الضريبية ، وسياسات الإنفاق العام ، التوظيف والتشغيل للقوى العاملة من السياسات التي تستمدى الدراسة والكفاءة في وضعها والسرعة في تنفيذها .

المراجع

1. **Finance and Development**, A quarterly publication of the International and Monetary Fund and the World Bank, March 1977, Vol. 14, No. "Toward a consensus on Inflation?" by John H. Young.
2. **Finance and Development**, A quarterly publication of the International and Monetary Fund and the World Bank, "Inflation and Stagflation in the International Economy", By Anne Romanis Braun, Vol. 13, No. 3, Sept., 1976.
3. **Finance and Development**, A quarterly publication of the International Global Inflation", By Robert Hellex, Vol. 13, No. 1, International Reserves, and March 1976.
4. **DECD Observer**, No. 65, August 1978.
- ٥ - وزارة المالية ، « البيان المالي والاقتصادي عن مشروع سنة ١٩٧٥ » .
- ٦ - المجلس القومي للتخصصات ، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجية - الدورة الثانية ، أكتوبر يوليو ١٩٧٤ - ١٩٧٥ .
7. **I.L.O. "Yearbook of Labour Statistics"**, 1975.
- ٨ - الأهرام الاقتصادي ، « العمالة والبطالة القمتة في الاقتصاد المصري » ، العدد ١٥٧ أول مارس ١٩٧٧ ، أعداد سيد أحمد الباب .
- ٩ - معهد التخطيط القومي ، « الناهج التخطيطية للتخصص » دراسة تطبيقية على الاقتصاد المصري خلال الفترة ١٩٦٤ - ١٩٦٥ ، مذكورة رقم ١١٨٧ د أحمد الشرقاوي ، أكتوبر سنة ١٩٧٦ .
- ١٠ - جهاز تخطيط الاسمار ، « مؤشرات احصائية للملاحة بين الاجور بالاسمار في مصر مذكورة رقم ٧٨ ، أعداد حسين محمد صالح ، اشرف أحمد الشحيب يناير ١٩٧٨ .
- ١١ - جهاز تخطيط الاسمار ، « توصيف وتحليل الابعاد الحقيقية لمشكلة التشعب المصري خلال الفترة ١٩٧٥/٦٠ ، مذكورة رقم (٩٥) ، أعداد صلاح مندور اشرف د . أحمد عبد العزيز للعزيز الشرقاوي .
- ١٢ - البنك الاعلى المصري ، النشرة الاقتصادية ، العدد الاول والثاني والثالث ١٩٧٦ العدد الرابع ١٩٧٥ ، العدد الرابع ١٩٧٢ .
- ١٣ - الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والاحصاء والتشريع والتنمية والملاحة الاقتصادية الخدمية ، بحوث ومناقشات المؤتمر العلمي السنوي للاقتصاديين المصريين ، مارس ١٩٧٦ ، « أثر العوامل الخارجية على ارتفاع الاسعار في مصر » أعداد الدكتوروة كريمة كريم .
- ١٤ - مذكرات في تنمية الموارد البشرية ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، أعداد اميرة اليسوي أبريل ١٩٧٧ .
- ١٥ - الامانة العامة لمجلس الوحدة الاقتصادية العربية ، التشعب في بعض البلاد العربية دراسة داخلية ، أعداد د . أم لمحمد السوده ، غالية حسونة مايو ١٩٧٧ .
- ١٦ - نحو نظام اقتصادي عالمي جديد ، دراسة في قضايا التنمية واتحد الاقتصاديات والعلاقات الدولية ، د . اسماعيل صبرى عبد الله ، الهيئة المصرية للكتاب ، ١٩٧٦ .

المؤشرات الاقتصادية وأداء القطاع العام

والدكتور

أحمد أمين قواد

نائب المدير العام
للمصرف العربي الدولي

تتم قضية القطاع العام اهتماما كبيرا وجدلا مستمرا ، وبعل أهمية وخطورة الموضوع تكمن ليس فقط في الحجم الكبير الذي يشغله القطاع العام في اقتصادنا القومي ، والدور الكبير الذي أداه ويؤديه في خدمة هذا الاقتصاد ، والأرقام الكبيرة التي تشير الى هذا الدور في مختلف المجالات كما سنعرض لها فيما بعد .

وانما الخطورة في مدى الدقة والبصيرة والعذالة التي يتم بها تناول هذا الحجم وذلك الدور وتلك الأرقام بالتحليل والمناقشة وأهمية تجاوزها لما وراءها من عوامل ومسببات ومؤثرات عديدة ذات أبعاد كثيرة وتأثيرات شتى متشابهة ومتفاعلة ومتعارضة لا يلبد من التعرف عليها ودراسة أحجامها ونقلها النسبي في المحصلة النهائية لعمل القطاع التي تشير إليها تلك الأرقام والنتائج . لتعرف مدى سلامة هذا الحجم وصحته ، ومدى كفايته في القيام بدوره ، انطلاقا لما هو أهم .. وهو الإجابة على السؤال الملح .. كيف الطريق الى الإصلاح ؟ .. والإصلاح ؟ .. وإلى أين ؟ ..

أهمية القطاع العام من واقع المؤشرات الاقتصادية

لعل أهمية القطاع العام في مصر ، ونقله في الاقتصاد القومي تزداد وضوحا إذا طمنا بأنه ينتج نحو ٩٨٪ من الصناعات الاستخراجية و ٦٤٪ من الصناعات التحويلية ونحو ٧٥٪ من التشييد و ١٠٠٪ من الكهرباء أي نحو نصف القطاعات السلعية (٢٧٪) .

وقد بلغ حجم الاستثمارات العامة الثابتة منذ انتهاء سياسة التخطيط عام ١٩٦٠ وحتى نهاية ١٩٧٥ حوالي ٦٢٨٤ مليون جنيه .

ويبلغ اجمالي الاستثمار المحلى الاجمالي * لنفسه عام ١٩٧٤ فى مختلف القطاعات ٩٥٦ ٪ مقابل ٤٤ ٪ فى القطاع الخاص .

ونتيجة لما سبق أصبح القطاع العام يساهم فى تحقيق ٥٢٧ ٪ من حجم الانتاج القومى المحقق عام ١٩٧٤ (ونحو ٩٠ ٪ من الانتاج القومى بدون الزراعة) و ٤٣٥ ٪ من الدخل الثابت المطن ونحو ٩٦ ٪ من الاستثمار المحلى الثابت ويعمل به ٣٢ ٪ من عدد المشتغلين .

فاذا ما تركنا لفة الارقام قليلا نجد ان القطاع العام قام بدور قيادى فى تحقيق التنمية الاقتصادية وخدمة المجهود الحربى اياها الحرب كما قام رغم كل ظروفه بسد العجز فى ميزانية الخدمات وتوسيع جانب من الفائض للاستثمار فى التنمية ، وتأكدت هذه الحقيقة طوال السنوات التى تلت حرب يونيو ١٩٦٧ وخلال حرب أكتوبر ١٩٧٣ .

كما لعب القطاع العام دورا خطيرا فى التنمية الاجتماعية ، وأدى الى خلق قاعدة عمالية مريضة ومجموعة ضخمة من الخبرات الفنية والقيادات الادارية وأنه قام بتدريب أعداد هائلة من العمال المهرة هم الآن عماد الصناعة فى مصر كما تسهم مجموعة منها فى دعم اقتصاديات كثير من الدول وبخاصة العربية خارج مصر .

كما استطاع القطاع العام ان يبنى من الصناعات التحويلية والكيمياوية والمعدنية وأن يثمد من المرافق والهيكل الاساسية ما يعتبر القاعدة للانطلاق نحو التنمية .

ومجمل القول يتمتع القطاع العام بالدور القيادى داخل اقتصادنا القومى ويتحمل فى نفس الوقت المسئولية الرئيسية فى خطة التنمية .

ذلك هم حجم القطاع .. ووزنه .. وأهميته .. ولقب .. بما ندى كفاهه ؟؟ .. ومستوى قدرته ؟؟ ..

* انظر الجداول التفصيلية بالجزء الإحصائى من البحث .

المؤشرات الاقتصادية .. وكفاءة الاداء

من واقع المؤشرات الاقتصادية نعرض بايجاز لبعض الجوانب التي تعلق بالضوء على مدى كفاءة الاداء بالقطاع العام .

وان كان من الضروري التحفظ ابتداءً والى ان نعرض لذلك بشيء من التفصيل - بان نقرر ان قياس كفاءة المشروعات العامة بصورة دقيقة عادلة وكاملة أمر يحول دونة عوامل كثيرة لعل أهمها تشابك وتضارب عوامل السوق وعوامل التدخل الحكومي وان هذه النسب والمؤشرات تأتي مجردة من مميزاتهما .

١ - كفاءة الاستثمارات :

بلغت نسبة الاستثمارات المنفذة في عام ١٩٧٤ العام ٩٥٦٪ من اجمالي الاستثمارات مقابل ٤٤٪ فقط في القطاع الخاص .

بينما اظهر القطاع الخاص نسبة اسهام متفرقة في كل من الانتاج **الحقيقي والدخل الاجمالي الحقيقي** حيث بلغ ٤٧٣٪ و ٥٦٥٪ على الترتيب كما يتضح من البيان المقارن التالي :

الاستثمارات		الدخل المحقق	
المنفذه	الانتاج الحقيقي	الاجمالي	الاجمالي
٪ من الاجمالي	٪ من الاجمالي	٪ من الحقيقي	٪ من الحقيقي
٩٥٦٪	٥٢٧٪	٤٣٥٪	٤٣٥٪
٤٤٪	٤٧٣٪	٥٦٥٪	٥٦٥٪
القطاع العام		القطاع الخاص	

واستثمارات القطاع العام وان كان جزء منها يعود مباشرة على القطاع الخاص كما في الزراعة على وجه الخصوص الا ان ذلك لا يـ رز انخفاض نسبة الانتاج الحقيقي والدخل الحقيقي خاصة اذا علمنا ان الاستثمارات في الزراعة في عام ١٩٧٥ * لا تمثل الا ٧٪ فقط من اجمالي الاستثمارات . (مقابل ٨٣٪ عام ١٩٧٤) حيث بلغت ٧٧٣ مليون جنيه من اجمالي استثمارات قدرها ١٠٨٧٨ مليون جنيه خص منها الصناعة والتعدين والبتروول ٣٥٧٣ مليون جنيه والنقل والمواصلات - والتخزين ٣٤٨٩ مليون جنيه والكهرباء ٤٩ مليون جنيه .

* انظر الجدول رقم (٦) بالجزء الاجمالي .

والملاحظ في استثمارات القطاع الخاص الصناعي (عام ١٩٧٥) ان قيمة انتاج في القطاعات المختلفة الى راس المال المستثمر تتراوح بين ١٠٠٪ كحد أدنى وأكثر من ٣٠٠٪ كحد أقصى ونزيد عن ٢٠٠٪ بالنسبة لقيمة الانتاج الاجمالي الى اجمالي راس المال المستثمر في حين تصل النسبة المماثلة في القطاع العام الصناعي الى ٧٨٪ فقط . هذا فضلا عن التطور الكبير الذي طرأ على استثمارات وانتاج القطاع الخاص وبخاصة في عام ١٩٧٥ كما يتضح من الجدول رقم (٧) بالجزء احصائي .

فاذا انتقلنا الى عائد الاستثمارات وجدنا ان خصصة الحكومة في ارباح الشركات تصل الى حوالي ١٥٤ مليون جنيه في عام ١٩٧٥ مقابل ١٣٠ في عام ١٩٧٤ ، وهذا العائد قبل استقطاع نفقات المؤسسات المشرفة على القطاع العام والفوائد التي تتحملها نيابة عن الشركات .

ويمثل هذا العائد ١٩٪ من راس المال المستثمر في القطاع العام وقدره ٧٠٠٠ مليون جنيه ، ولايكاديفي هذا العائد بأعباء التحول الاجتماعي وبناء قاعدة اقتصادية سليمة * .

٢ - القيمة المضافة :

تظهر بيانات القيمة المضافة تفوقا للقطاع الخاص اذا ما فوِز بالقطاع العام وذلك كما يتضح تفصيلا من الجدول رقم (٧) بالجزء الاحصائي واجمالا من البيان المقارن التالي :

اجمالي القيمة المضافة في القطاع العام والخاص
(بالاسعار الجارية وبالمليون جنيه)

١٩٧٦	١٩٧٥	١٩٧٤	١٩٧٣	
شهر	١٨٩٣ر١	١٥٨٥ر٥	١٤٤٦ر٢	القطاع العام
موزع	٢١١٥ر٤	١٧٧٥ر٢	١٧٠٧ر٢	القطاع الخاص
<u>٤٧٧٨ر٥</u>	<u>٤٠٠٨ر٥</u>	<u>٣٣٦٠ر٢</u>	<u>٣١٥٣ر٤</u>	

* تقرير لجنة الخطة والموازنة لمجلس الشعب لموازنة عام ١٩٧٥ .

فإذا أخذنا القطاع العام الصناعي كمعينة ، نجد ان شركات القطاع العام تمكنت من تحقيق قيمة مضافة اجمالية بلغت ٤٧٢٥ مليون جنيه في عام ١٩٧٥ مقابل ٤٤٢٦ مليون جنيه في عام ١٩٧٤ بزيادة قدرها ٢٩٩ مليون جنيه نسبتها ٦٨٪ **

الا ان الملاحظ ان هنصر الاجور مازال يمثل المركز الاول في الاهمية النسبية للعناصر المكونة للقيمة المضافة ، حيث بلغت نسبته في عام ١٩٧٥ بالنسبة للقيمة الاجمالية ٥٣٪ مقابل ٤٥٦٪ في عام ١٩٧٤ في حين انخفاض اسهام فائض العمليات الجارية في القيمة المضافة من ٣٥٪ في عام ١٩٧٤ الى ٢٩٪ في عام ١٩٧٥ .

وهذه ظاهرة خطيرة اذ يجب ان يكون لعائد العمل عائد اقتصادي مناسب يتمشى مع الزيادة في الاجور عن طريق رفع الكفاية الانتاجية للعامل وزيادة الانتاج الكمي عن طريق التوسع الافقي والرأسي **

٣ - عدد المشتغلين - الاجور - انتاجية الجنيه اجر :

تظهر بيانات المشتغلين بكل من القطاع العام والقطاع الخاص والاجور المتلفة بكل منها فارقا شاسعا اذ يتسم القطاع العام بالارتفاع النسبي في الاجور اذا ما قورن بالقطاع الخاص الذي يزيد فيه عدد المشتغلين انسحاقا - باستثناء قطاع الخدمات - بينما ينخفض اجمالي الاجور فيه عن مثيله بالقطاع العام * كما يتضح من البيان المقارن التالي :

وفي نفس الوقت تظهر انتاجية الجنيه اجر القطاع العام انخفاضاً محسوسا اذا ما قورنت بمثيلتها بالقطاع الخاص ، اذ تبلغ في عام ١٩٧٥ ٣٨ جم في القطاع العام بالقياس الي ٧٥ جم في القطاع الخاص .

كما تمثل الاجور نسبة كبيرة من القيمة المضافة في القطاع العام حيث تبلغ ٦٨٪ في عام ١٩٧٤ مقارنة بنسبة قدرها ٣٣٪ في القطاع الخاص .

والاخطر من ذلك انه بينما زاد اجمالي الناتج المحلي في عام ١٩٧٥ عن عام ١٩٧٤ بنسبة ١٠٧٪ نجد ان اجمالي الاجور السنوية عام ١٩٧٥ قد زاد عن عام ١٩٧٤ بنسبة ١١٤٪ .

بيان مقارن لمعدد العمال والأجور والإنتاج والقيمة المضافة *
وانتاجية الجنيه أجبر في كل من القطاع العام والقطاع الخاص

تيسل	١٩٧٢		١٩٧٢		١٩٧٤ (مؤلف)	
	قطاع عام	قطاع خاص	قطاع عام	قطاع خاص	قطاع عام	قطاع خاص
معدد العمال (بالآلاف)	١٧٢٢,٢	١٢٤٢,٥	١٨٥٥,٦	١٢٢٠,٧	٢٠٧٥,٢	١٤٦٤,٦
إجمالي الأجور	١٠١٠,٦	٥٧١,٢	١٠٩٢,٦	٥٩٠,٢	١٢٢٢,٢	٦٩٥,٦
(بالليون جنيه)	٣٢٦٧,٢	١٩٢٦,٨	٣٥٨٤,٦	٢٠٧٤,٨	٤٦٨٦,٨	٢٦٨١,٦
الإنتاج (بالليون جنيه)	١٤٤٦,٢	١٧٠٧,٢	١٥٨٥,٦	١٧٧٥,٢	١٨٩٢,٦	٢١١٥,٤
(بالليون جنيه)	٢٥١٩	٥١٢	٢٥٦٨	٥٢٠	٢,٨٢	٥,٧٢
انتاجية الجنيه أجبر						
(بالجنيه)						

* انظر الجدول رقم (١١) الجزء الإحصائي .

فإذا ما أخذنا القطاع العام الصناعي ** نجد أن الأجور في الموازنة العامة للدولة لعام ٧٥ تبلغ ٦٥٢٨ مليون جنيه مقابل ٥٩٧٥ مليون جنيه عام ١٩٧٤ بزيادة قدرها ٥٥٣ مليون جنيه نسبة ٩٣٪ مقابل نسبته ٨٣٪ في عام ١٩٧٤ من عام ١٩٧٣ .

وإذا ما قارنا الزيادة في الإنتاج بالزيادة في الأجور في قطاعات الصناعات المختلفة خلال عام ١٩٧٥ مقارنا بعام ١٩٧٤ كما تظهرها الأرقام بالجدول أدناه ، لرأينا تفوق نسبة الزيادة في الأجور على الزيادة في الإنتاج حيث تمثل الزيادة في الأجور المتعلقة بالنشاط التجاري ١٤٣٪ من معدل الزيادة في الإنتاج بالأسعار الجارية و ٢٠٠٪ من معدل الزيادة في الإنتاج بالأسعار الثابتة (أسعار السنة السابقة) وتزيد النسبة كثيرا إذا ما احتسبت على أساس الأجور الكلية .

مقارنة الزيادة في الإنتاج بالزيادة في الأجور في قطاعات الصناعات المختلفة خلال عام ٧٥

القطاع	معدل الزيادة التي تعكست عام ١٩٧٥ بالمقارنة بعام ١٩٧٤			
	في مجال الإنتاج		في مجال الأجور	
	بالأسعار الجارية	بالأسعار الثابتة	بالنشاط الجارى	الأجور الكلية
الزول والنسيج والملابس	٣ ٪	٥) ٪	١٩ ٪	١٩ ٪
صناعة المواد الغذائية	١٥ ٪	١٥ ٪	١٢ ٪	١٣ ٪
المعادن الكيماوية	٣٧ ٪	٣٧ ٪	٢٨ ٪	٣٢ ٪
الصناعات المعدنية	٢١ ٪	١٩ ٪	٢١ ٪	٣١ ٪
الأساسية ومنتجاتها	٢٢ ٪	٣) ٪	١٨ ٪	١٨ ٪
التعدين				
الإجمالي	١٤ ٪	١٠ ٪	٢٠ ٪	٢٢ ٪

فإذا أضفنا أن الزيادة في الأجور قبلها خفض قدره ٨٥٪ في انتاجية الجنيه أجر عام ٧٥ عنه في عام ١٩٧٤ ، حيث بلغ متوسط انتاجية الجنيه أجر العمال (بدون العمال الآخرين) في عام ١٩٧٥ على

** تقرير إنجازات وزارة الصناعة والتعدين عام ١٩٧٥ .

مستوى جميع الشركات (الصناعية) ٧٦٦ جم مقابل ٨٢٣ جم فى عام ١٩٧٤ ، لازدادت الصورة وضوحا وخطورة خاصة اذا اخذنا فى الاعتبار الزيادات المتتالية والاخيرة التى قررتها الدولة للقوى العاملة فى عام ١٩٧٧ ، والتى ستزيد الهوة اتساعا ما لم تتخذ الاجراءات وتوضع الحلول والبرامج اللازمة لزيادة الانتاج والانتاجية بمعدلات عالية وبانتظام بالنسبة لكل وحدة عمل ولكل استثمار ورفع كفاءة العمل والتشغيل وخفض التكلفة بحيث لاتصبح الاجور اعباء لا يقابلها عائد .

٤ - المعجز الجارى :

اذا اخذنا القطاع العام الصناعى كمعينة نجد ان اجمالى المعجز الجارى الذى تحملته به الشركات الصناعية خلال عام ٧٥ بلغ ١٨٨ مليون جنيه مقابل ٨٧ مليون جنيه فى عام ٧٤ .

وقد تحملت بالمعجز المشار اليه عدد ٢٣ شركة من الشركات التابعة للقطاع وعددها ١٠٨ شركة مقابل عدد ١٥ شركة فى عام ١٩٧٤ ، وكانت اهم الشركات التى تحقق بها هذا المعجز هى الحديد والصلب (٧٣ مليون جنيه) ، مواد الصباغة والكيماويات (١٨ مليون جنيه) ، ترسانة الاسكندرية (٥٠ مليون جنيه) ، مصانع النحاس المصرية (٢٢ مليون جنيه) ، الاهلية للصناعات المعدنية (١٠ مليون جنيه) ، النصر للدخان (٩ - مليون جنيه) ، المصرية لصناعة الجلود - (٩٩ - مليون جنيه) ، النيل للزيت والصابون (٨ - مليون جنيه) .

والخطورة هنا ان المعجز فى ثلاث من كبريات الشركات التى تضم استثمارات ضخمة الحديد والصلب وترسانة الاسكندرية ومواد الصباغة والكيماويات حيث بلغ المعجز بها وحدها ١٠٨ مليون جنيه . وترجع اسبابه الى التشغيل الجزئى لطاقتها المتاحة بينما يرجع المعجز فى الشركات الاخرى وقدره ٤٤ مليون جنيه الى خلل فى الهيكل التمويلي وقصور الاعتمادات الاستثمارية خاصة لعمليات الاحلال والتجديد وفى ٦ شركات اخرى يبلغ فيها ٢٢ مليون جنيه الى زيادة تكاليف انتاجها بالقياس الى اسعار بيع منتجاتها والشركات الاربع الباقية اثنان منها بسبب تقادم المعدات وتعدد الوحدات التابعة والاثنان الباقيتان بسبب تعرض مناطق نشاطها للعدوان .

بيان مقارنة بالمعز على مستوى القطاعات
بالقطاع العام الصناعي في عام ١٩٧٥ مقارنة بعام ١٩٧٤

(القيمة بالالف جنيه)

القطاع	اجمالي عدد الشركات	١٩٧٥		١٩٧٤	
		عدد الشركات	قيمة المعز	عدد الشركات	قيمة المعز
الزول والنسيج والملابس	٣٠	١	١٤٦	~	~
صناعة المواد الغذائية	٢١	٤	١٧٨١	٢	٧٤١
الصناعات الكيماوية	٢٢	٨	٤٨٦٣	٧	٥٩٦٨
الصناعات المعدنية	٣١	٨	١١٦٨٦	٤	١٢٥٠٠
التعدين	٤	٢	٣٤٣	٧٢٢	
				٢	
المجموع	١٠٨	٢٣	١٨٨٢٧	١٥	٨٦٨٩

والمؤسف ان عدد الشركات التي تحقق مجزا يطرد في اريادة، وانها تشكل على مستوى قطاعات الصناعات نسبة كبيرة حيث تبلغ اكثر من ثلث شركات الصناعات الكيماوية و ٢٥٪ تقريبا من كل من شركات صناعات المواد الغذائية والصناعات المعدنية الاساسية ومنتجاتها و ٥٠٪ من شركات التعدين .

٥ - الصادرات :

تراجعت صادرات القطاع العام الصناعي في عام ١٩٧٥ بينما حقق القطاع الخاص الصناعي زيادة في صادراته وقد بلغت الصادرات فوب على مستوى قطاع الصناعة بقطاعيه العام والخاص في عامي ٧٤ و ١٩٧٥ الآتي :

١٩٧٥	١٩٧٤
٢١٠٠٦	٢١٠٠٤
١٥١٠٧	١٥٦٠٢
	اجمالي صادرات القطاع الصناعي
	- نصيب شركات القطاع العام من الصادرات الاجمالية أي بنقص عن فطى ١٩٧٤ قدره ٤٠٤ مليون جنيه
٥٨٠٩	٥٤٠٣
	- نصيب القطاع الخاص الصناعي من الصادرات الاجمالية أي بزيادة عن فطى ٧٤ قدرها ٤٠٦ مليون جنيه بنسبة ٨٦٪

٦ - معايير أخرى :

- أ - مستوى جودة الإنتاج بمعايير الإنتاج الاقتصادي المنافس .
- ب - حجم الإنتاج بالقياس الى الطاقة الانتاجية .
- ج - المخزون الراكد - مردودات المبيعات - الإنتاج المغيب .
- د - الصادرات وبخاصة لبلاد العملات الحرة .
- هـ - مؤشرات فترة التخزين .
- و - ارتفاع تكلفة المنتج (وليس بالضرورة لمن يبعه الذى قد يكون مدعوما من الحكومة) بالنسبة لمثيله الاجنبى أو بالنسبة لمستوى جودته .

وهى معايير نرى شواهدا بصورة واضحة واحيانا «سارخة» في قطاعنا العام ، ولعنا نضرب مثلين محسوسين لدى اختلال الأداء وهم القدرة على مواجهة طلبات السوق في الآتى ؟

- ١ - استيراد صفيقات الملابس المقلنة من كل من الصين وكوريا بملايين الجنيهات ، في بلد الاقطان ، وصناعة الفزل والنسيج بها تعتبر من أقدم الصناعات وأكثرها انتشارا .

- ٢ - استيراد الاسماك بالعمولات الصعبة نتيجة القصور في الإنتاج رغم ان بلادنا بشواطئها الممتدة شمالا (البحر الابيض) وشرقا (البحر الاحمر) وببحيراتها المالحة والمالحة ونيلنا كلها مصايد فنية بالاسماك فضلا عما يمكن ان نوجده بسهولة من موارد الاسماك .

اداء القطاع العام .. تحفظات ..!

.. تلك هى النتائج .. والشواهد .. تشير الى ما وصل اليه القطاع العام .. ولكن .. لابد من وقفة قصيرة .. قبل ان ندخل القطاع العام فوق ما يتحمل وقبل ان نتحمل عليه باكثر مما يستحق لتوجه لانفسنا تساؤلات لابد منها ، ولنضع امام أعيننا تحفظات ضرورية اذا ما أردنا ان يكون حكمنا اقرب للعدالة والصواب ..

ولنتساءل **اولا** : هل اداء القطاع العام اقتصادى ؟ .. وهل اكتمل لهذا الاداء العوامل والظروف والامكانيات التى تجعل منه أداء اقتصاديا ؟ .. وبالتالي تكون المؤشرات اقتصادية وسليمة ؟

ثم **ثانياً** : هل تصلح المؤشرات الاقتصادية مقياساً صحيحاً في ظل
عدم وجود مناخ وظروف صحية لأداء اقتصادى . أو بعبارة أخرى في
ظل أداء اقتصادى مبطل ؟!

مستزعات الأداء الاقتصادى :

١ - **سياسة الاستثمار** : لابد وإن تركز - بجانب دراسة سليمة
للجدوى الاقتصادية والتفاضيل النسبى لعوامل الانتاج المختلفة - على
حرية الاختيار لنوعية الآلات والمعدات ومصادرها والتكنولوجيا المطبقة
بحيث تركز على أحدثها وأكثرها تطوراً لتحقيق الانتاج المنافس اقتصادياً
على المستوى الداخلى والخارجى .

أما إذا ارتبطت سياسة الاستثمار باتفاقات تفضى نوعيات من الآلات
والمعدات وطرق وأساليب انتاج غير متطور فلا نستطيع بعد ذلك أن
نلوم الانفسنا .

ولا شك أن مصدر بعض السلبيات التى صاحبت مشروعات القطاع
العام بالإضافة لما سبق هو خطط التنمية المتعاقبة التى شابها - بعض
الخطأ وأوجه القصور سواء فى الاختيار أو فى تحقيق التكامل الانقى
والراسى فضلاً عن الزمنى كما ونوعاً .

٢ - **سياسة الانتاج** : والتدخل الحكومى فى الكم والكيف لادخال
نوعيات من الانتاج أو خفض بعضه وزيادة البعض الآخر ، مما قد يكون له
وجاهته من ناحية الحكومة ، ولكن له اثاره الدمرة على اقتصاديات
الانتاج .

٣ - **سياسة التسعير** : والتى تفرضها الدولة بالنسبة لنوعيات
معينة من الانتاج مراعاة لظروف اجتماعية خاصة ، والتى تؤثر على نتيجة
الاعمال النهائية للمشروعات أو تؤثر فى قدرتها التنافسية .

٤ - **سياسة التمويل** : والتى تخضع مقدرات الاستثمار وتنفيذه
والانتاج واستمراره والتجديد والاحلال لمصادر وقرارات إدارية -
ما تتعارض فعلاً وحرية الحركة اللازمة للوحدات الاقتصادية كى تحقق
حكومية وغيرها خارجة عن ارادة إدارات المشروعات وقد تتعارض كثيراً
كفاءة الاداء فضلاً عن بعدها فى اغلب الأحوال عن الفهم الواضح والتقدير
الدقيق لمتطلبات الاستثمار والانتاج المختلفة .

شمطة ونامية على - المستويين الداخلى والخارجى ،لابد له من مواجبتها والتغلب عليها .

١ - **فنى المستوى الداخلى :** يواجه لقطاع العام المتغيرات التالية :

- ١ - تطور الوضع الاقتصادى وزيادة اعباء التنمية وزيادة المسكن والحاجة الى اسهام اكبر واكثر فعالية من جانب القطاع العام كما وكيفا وتكلفة .
- ٢ - زيادة اعباء العمالة والحاجة الماسة الى رفع الكفاءة الاناجية .
- ٣ - الاخذ بسياسة الانفتاح الاقتصادى ودخول منافسين اقوياء تدعمهم شركات قوية متطورة والانهاء التدريجى للوضع الاحتكارى المتحكم فى السوق المحلية .
- ٤ - ظهور انتاج منافس متميز فى الجودة وفى الانتاج وفى التكلفة وفى اسلوب الخدمة وفى التعامل الامر الذى يشكل قوة جذب لجمهور المستهلكين .
- ٥ - ظهور انواع جديدة من السلع والخدمات حرم منها جمهور المستهلكين طويلا الامر الذى يلزم شركات القطاع العام بالاهتمام المتزايد بدراسة احتياجات ورغبات واذواق المستهلكين .
- ٦ - الحاجة الى الاسراع بمطيات الاحلال والتجديد آليا وتكنولوجيا للتغلب على الوضع المتخلف اقتصاديا وتنافسيا .
- ٧ - هروب الكفايات الباقية بالقطاع العام للعمل الحر وانسحاب الشركات الجديدة لخبرة العناصر به للعمل بها للاستفادة ماديا وفنانيا واداريا وادبيا ، وما يشكله ذلك من ضغط قوى لتحسين ظروف العمل بالقطاع العام .

ب - **على المستوى الخارجى :**

اولا - **على المستوى العربى :**

- ١ - قدرة مالية متزايدة مصحوبة ببرامج ضخمة وطموحة .
- ب - نمو سريع وصحى لمشروعات حديثة .
- ج - الاستمانة بالخبرة الحديثة وبوسائل الانتاج المتطورة وتنمية صناعات عربية حديثة منافسة .

وما يشكله ذلك من ضغط لسرعة اللحاق بركب التطور وتحقيق سبق فيه للاحتفاظ بالاسواق الحالية وفتح اسواق جديدة .

د - السوق العربية المشتركة وإتفاقات التعاون العرب المتعددة والإفاق التي تفتحها للصناعات والمشروعات العربية على نطاق الوطن العربي .

هـ - المشروعات العربية المشتركة والتي وإن كانت لم تظهر تأثيرها المنافس بعد إلا أن التطور يحمل مزيدا من القوة والفعالية .

و - اتجاه المال العربي بدرجة متزايدة للاستثمار داخل الوطن العربي وما يشكله ذلك من ازكاء لمنافسة والسبق في وجود . لانتاج وخفض تكلفته .

ز - تغيرات في هيكل التطعيم والخبرة المطردة في نسبة المتعلمين والاهتمام بتكثيف الخبرة العملية والعلمية - والاتصاف بسعة على اكتسابها وتنميتها والتحديث المستمر لها بالممارسة والإحتكاك والاتصال المستمر .

ثانيا - على المستوى العالمى :

أ - تغيرات سياسية لها انعكاساتها على هيكل التجارة ، وعلاقات الاقتصاد العالمى .

ب - تغيرات نقدية ومالية وتضخم وبطالة وتغير في هيكل أسعار العملات والفوائد وانعكاس ذلك على أسعار المواد الخام والمنتجات والسلع الوسيطة والسلع الرأسمالية ومستلزمات الانتاج اللازمة للدول النامية .

ج - تغيرات تكنولوجية حيث يعيش العالم وبخاصة المتقدم ثورة تكنولوجية وكيميائية مستمرة وبالقوة التفوق تتناول كافة أوجه الانتاج ومجالاته في انطلاقة تزداد معدلاتها دوما وتعطى نتائجها في صور عديدة سواء في الانتاج المبتكر والجديد أو في تحسين الانواع الحالية أو في خفض تكلفتها .. الخ .

د - ازدياد تكوين الشركات متعددة الجنسية برأسمال مشترك كبير .

هـ - ازدياد حدة المنافسة ودخول دول جديدة - بإدخال الانتاج والتصدير مما يفرض حتمية الدراسة المستفيضة المتواصلة لانتعاشات الانتاج وتطويره والتطور التكنولوجى واستخداماته والأسواق والأذواق واحتياجات المستهلكين ومراكز المنافسين وقدراتهم ، وتحديث خبراتنا وامكانياتنا للوصول الى الانتاج للمنافس اقتصاديا .

المدخل العلاجي : ليس بالاجراءات الاقتصادية وحدها ! ...
.. لماذا ؟ .. والى اين ؟ ..

لعل اخطر ماتمودنا أن نواجه به مشاكلنا هو أمور أربع :

أولها : - النظرة الجزئية التي تنظر الى المشكلة من زاوية معينة محدودة دون النظرة الكلية الشاملة التي تحيط بجوانب المشكلة كلها .

ثانيها : - النظرة السطحية التي تعالج وتعامل مع المشكلة في ظاهرها دون جوهرها وبعبارة أخرى تتعامل مع الظاهرة المرضية دون جوهر المرض ذاته .

ثالثها : - اعتماد الرؤيا المستقبلية والتنبؤ بالمشاكل كما ونوعا واتخاذ الاجراءات لاجهاضها والقضاء عليها أو تحييد آثارها .

رابعها : - التعميم في الحكم وفي اتخاذ الاجراءات دون تبصر بان ليس الكل مثل البعض .

وقد نشأ عن ذلك قصور علاجنا عن الالمام بمتطلبات العلاج الشامل المتكامل والمتوازن الذي يركز على فحص وتحليل وتشخيص قو، وكامل عامل منها وأهميته وحجمه توصلا من ذلك الى وضع أسس العلاج للمرض والعوامل المساعدة على استمرار وتقدير الاوزان انسببه لكل الشامل المتكامل المتوازن .

وقد جاء نتيجة لذلك علاجنا لمشاكلنا علاجاً قاصراً دون مواجهتها ودون التغلب عليها علاج يتعامل مع جانب منها دون الجانب الآخر أو حتى على حساب تدهور الجانب الآخر علاج يتعامل مع الظاهرة المرضية دون المرض ذاته .

ولا بد من دراستنا لمشكلة أداء القطاع العام وان نساأل ابتداء - توصلا لتشخيص أصل الداء - هل هي مشكلة القطاع العام ذاته ؟ أم ان المشكلة متعددة الجوانب لا يعدو القطاع العام ذاته الا أن يكون أحد جوانبها أو لروعا المتعددة ؟ .

• في رأى ان القطاع العام يمثل الظاهرة المرضية - وليس المرض ذاته - لعديد من الامراض التي أصبحت لشدة الاسف امراض متواطنة ، لابد من الاسراع والحزم في معالجتها .

امراض متوطنة تظهرها الممانه المرضية للقطاع العام .

ا - مرض التدخل الحكومي : وهو اخطرها واشدها فتكا بالقطاع العام فقد استثمرى التدخل الحكومي في كل صغيرة وكبيرة من حياة المشروع من بداية تخطيطية الى تنظيمية الى ربطه بالنواتج والقيود والرقابة والإشراف والتبعية المالية والإدارية الى تحديد موارده والتحكم فيها وتحديد أسعاره وتحديد عمالاته وتحديد خططه في أي اتجاه والنتيجة هي نقل الانظمة والطبيعة والمناخ الحكومي وامراض الجهاز الاداري الحكومي وتدهور الانتاجية الى القطاع العام فلا يعقل ان تدار وحدة اقتصادية بعقلية وقرارات وتوجيهات حكومية ! وبذلك فقدت وحدات القطاع العام استقلالها وحريتها في الحركة والانطلاق واصبحت سجينه القيد الحكومي .
ويرتبط بذلك المرض ويزالعه ويشد من آزره في الفتك بالقطاع العام مرض آخر هو :

ب - مرض الإقطاع الوزاري : فالوزير يتصرف في قطاع النشاط الذي يشرف بمؤسساته وشركاته ورؤاساته والعاملين به بدرجة فاقت تلك الصورة التي رسمت للإقطاعي الزراعي في العصور الوسطى ، وقبل الثورة في مصر مع فارق ان الإقطاعي الزراعي كان يملك الأرض ، كان هدفه النهائي هو الحصول على اقصى انتاجية من هذه الأرض !

فالوزير يعين ويقييل ويديمج ويفصل وينشئ ويلغى دون تعقب أو رقيب أو حسيب ولم يعد للقائمين على ادارة مشروعات القطاع أمام من ضمان الاكتساب رضا الوزير واتباع ما يرون أنه يرضيه أو يتفق مع ميوله حتى وان تعارض ذلك مع صالح شركائهم ومؤسساتهم .

وهل يستطيع أي رئيس مجلس ادارة يجرى اتفاقا مع الخسارج يخص شركته أو يفاوض أو يقرر أمرا في شأن مشروعات مشتركة أو تجديد أو توسيع .. الخ الا بعد الرجوع الى الوزير - واستئذنه وبإشارة الوزير !

وهكذا تحولت القيادات الى رئاسيات تابعة الا من نجى بنفسه وترك او مغلوب على أمره يناضل عسى الله أن يأنى بالشقاء .

ج - مرض تسييس الاقتصاد : والمقصود هنا اخضاع الاقتصاد والاسس الاقتصادية التي يتم على أساسها وبموجبها اختيار المشروع وإدارته وتنظيم العلاقات داخله وإصدار القرارات في شأن مختلف أوجه نشاطه اخضاع ذلك كله للسياسة سواء كانت خارجية أو محلية .

فاختيار مصادر التوريد يتم للآلات ومستلزمات الإنتاج من البلاد التي تربطنا بها علاقات سياسية قوية بصرف النظر عن كفاءه ومستوى أداء هذه الآلات وجودة تلك المستلزمات وتوزيع المشروعات في الداخل يتم ارضاء لنزعات واتجاهات وقوى سياسية أكثر منها اقتصادية ، وتحديد نظم العمل وعلاقاته ولوائحه وأجوره ومكافآته يتم وفقا لقرارات سياسية قد تتعارض كلية مع الاسس الاقتصادية أو مع اقتصاديات المشروع ومتطلبات الانضباط .

وقد نشأ عن هذا المرض مضاعفات جانبية ربما أشد خطورة من المرض ذاته نتيجة لما أوجده هذه الإجراءات التي لم يصاحبها توعية كافية - سواء بالنسبة لاهدافها أو بالنسبة للواجبات المقابلة التي تترتب عليها - من تمهيق لمفاهيم خاطئة وخصوصا في علاقات الإنتاج أصبح التغلب عليها والشفاء منها يحتاج لجهد كبير وجراة وحزم .

د - مرض تسييس الكفاءات : وقد عانى القطاع العام من هذا فترة كان شعارها أهل الثقة أم أهل الخبرة ، وهي وإن كانت قد انتهت تقريبا إلا أن أثارها المدمرة على القطاع العام لم تنته ، فقد ترك المرض بصماته الواضحة على جسد القطاع .

والجديد في هذا المرض ظهور جيل ثان من فيروسه في مسودة محاولات استقطاب بعض العناصر للأحزاب وما يؤدي اليه ذلك من حركة تشكيلات وتغييرات جديدة لقيادات القطاع العام تضمم بالطبع العناصر الموالية .. والنتيجة عدم استقرار وبلاء ..!

هـ - مرض التمهيط : فقد ابتلى الفكر الإداري المسيطر على تنظيم القطاع العام بمرض التمهيط أو التنميط سواء بالنسبة للتنظيم الإداري أو اللوائح أو الإجراءات والمؤسسات المشرفة (النوعية سابقا والمجالس القطاعية حاليا) دون ما نظر حتى لجرد أبسط البديهيات وهو أن هناك أحجاما وأطوالا وأشكالا مختلفة لا نستطيع أن نلبسها كلها ثوب نمط واحد .

وقد أدى هذا التطبيق الى اصابة القطاع العام في بعض وحداته بتمدد في شرايينه أضعف من قدراته على الحركة والنشاط والبعض الآخر بضيق وانحباس وصعوبة تنفس أفقدتها الحيوية والإنطلاق .

خطوات الإصلاح :

... الى اين ... ؟ .. متطلبات العلاج ..
ان اى خطوة للإصلاح لا يمكن ان يقدر لها نجاح الا اذا سبق ذلك
جهد مخلص جرىء وحازم لتخليص القطاع العام من أمراضه !! . سابقة
ولا بد في نفس الوقت من ان يساعد المريض نفسه ويسمى حينئذ الى
الشفاء والأخذ بأسبابه .

ومن هنا فهناك واجبات تقبع على عاتق كل من الحكومة والقطاع
العام لابد لكل منهما ان يؤديها بكل حماس وتفان اذا ما اريد للصالح
العام ان يتحقق ولاقتصادنا القومى ان يتنطلق ويزدهر .

واجبات الحكومة :

١ - انتهاء السيادة والتحكم فى القطاع العام وتحرير وحداته عن النحر
التالى :

- ١ - فصل ميزانيته عن ميزانية الدولة فصلا تاما .
- ب - تحقيق الاستقلال الادارى كلية عن الحكومة والمدرلين بها
وان يجرى اختيار رؤسائه وأعضاء مجالس الوحدات الاقتصادية وفق
معايير موضوعية وبواسطة هيئة قومية لا تخضع لهوى أو رغبات شخصية
فضلا عن احاطة هذا المنصب بحصانة ضد الغزل أو الاقالة من سلطة
فردية وانما تترك المحاسبة للعمليات العمومية أو للهيئة القومية أو
التي تعينهم وتقيم أعمالهم .
- ج - تحقيق الاستقلال المالى عن طريق اعادة ملكية جمهور الشعب
سواء بحد أقصى أو بدونه - لنسبة من رأسمال هذه الوحدات ولكن
فى حدود ٤٩ ٪ مثلا مع احتفاظ الحكومة بـ ٥١ ٪ ، ومن طريق اللجوء
الى البنوك والصناديق العربية للائتمان والؤسسات المتخصصة فى الإقراض
والتمويل فضلا عن الأسواق الدولية .

٢ - تحديد إطار ونشاط القطاع العام تحديدا واضحا بحيث تنجم
اساسا لمشروعات البيئة الأساسية والمشروعات الكبيرة التى يعجز
أى بحجم رأس المال الخاص عن الاستثمار فيها فضلا عن المشروعات
ذات الأهمية الاستراتيجية للأمن القومى .

٣ - تكوين مجلس إمام القطاع من ممثلين لوزارة التخطيط - وكس
وزرها - لتنسيق فى الأهداف العامة البرمجة ولبست
التفصيلية - مع أهداف الخطة القومية .

٤ - وضع تخطيط موضوعى شامل للنهوض بالصناعة والزراعة والتجاري يأخذ في اعتباره العوامل الاقتصادية والحضارية والاستراتيجية والأمن القومى .

٥ - توفير مناخ المنافسة بين القطاعين في اطار التخطيط القومى الشامل وتوجيه القطاع الخاص للمجالات الملائمة لنشاطه عن طريق المزايا المادية والإعفاءات الضريبية والجمركية ووسائل الترفيه بما يكفل اخضاع النشاط الخاص التطور الوامى والهادف والبعده عن التطور العشوائى أو العفوى .

٦ - استخدام زكى وعقلانى للإعفاءات والامتيازات الممنوحة للمشروعات لتحقيق التنوع والتكامل الاستثمارى على مستوى قطاعات النشاط والتوزيع الجغرافى بعيدا عن العادة وفق تخطيط يستهدف تحقيق فضل معادلة للعوامل المؤثرة في اقتصاديات المشروع والعوامل الحضارية والإسكانية والاستراتيجية .

٧ - تحرير القوانين الحالية التى تحكم القطاع العام وعلاقته من الجمود واخضاعها لعملية تطوير وتحديث مستمر لتوائم وتساير أولا بأول الاحتياجات المتطورة وحتى لا تكون قييدا على التقدم ومعوقا له

٨ - تشجيع انشاء الشركات الفروع للشركات الاجنبية ذات الانتاج والشهرة العالمية وذلك في صورة شركات مصرية أو مصرية مشتركة أو قيام الشركات الحالية باضافة خطوط جديدة - للانتاج ذات الشهرة العالمية وهو امر ترحب به تلك الشركات حاليا للاستفادة من ميزات الافضلية النسبية سواء بسبب القرب من الأسواق والاقتصاد في مصروفات النقل المتزايدة والاستفادة من الخصم النسبى للأبدى العاملة والإعفاءات الجمركية . الخ مما يعطى انتاجنا مركزا تنافسيا افضل من تيسر النقل السريع للتكنولوجيا المتقدمة سواء في العمليات الانتاجية أو أساليب العمل والإدارة : الامر الذى يؤدي الى الاسراع بعملية التنمية بشقيها المادى والبشرى واختزال الوقت لتحقيق هدف الوصول بعصر الى المركز المرموق الذى تستحقه .

٩ - بالنسبة للشركات الاجنبية والشركات المشتركة .

- فرص منحه توقيع (اسوة بقطاع البترول) تخصص لغيره على التجديد والاحلال بمرحلات القطاع العام ذات النشاط :مماثل .
- الاتفاق مع الشركات على منح فرص تدريب (منح) لدمج مراكزها

- الرئيسية في الخارج لعدد من العاملين بوحدة القطاع العام ذات النشاط المائل .
- اشراك وحدات القطاع العام بقدر الامكان في الشركات الجديدة .
- دفع مبالغ متبادل خبرة للخبرات التي تنتقل للشركات الجديدة للوحدات الاقتصادية التي تفقدها .
- ١ . - منح الاستثمارات الجديد للوحدات الاقتصادية للقطاع العام نفس الميزات والاعفاءات المنصوص عليها في قانون استثمار راس المال العربي والاجنبي .

واجبات القطاع العام :

- ١ - تطوير تفكيره وتحديثه عن طريق :
- عقد مؤتمرات نوعية دوريا تضم ويدعى اليها المسؤولين في الانشطة المماثلة في الدول الاجنبية والعربية تقدم فيها أحدث الالاسات في المجالات المختلفة لتحديث الخبرة فيها وتجديد الاحتكاك والاتصال بالتطورات والتجديدات .
- تكثيف البعثات والمهمات المحددة الهدف للحصول على نوعيات ومستويات الخبرة المطلوب الوصول اليها لتحقيق الوضع الانتاج الاقتصادي المنافس للوحدات .
- الاشتراك في المؤتمرات الدولية بأعداد كبيرة وعلى أساس فريق عمل متكامل وبتخطيط مسبق مدروس لتحديد الهدف ووسيلة بلوغه والاستفادة منه .
- تكوين فريق عمل في كل وحدة اقتصادية لتتابع التطورات العالمية في مجالات التنظيم والانتاج والتسويق وطرقه واساليبه والاطارات التكنولوجية والعلمية ودراساتها واقتراح خطط الاستفادة منها .
- ٢ - انشاء سكرتارية فيه تتبع المجلس الاعلى للقطاع او المجالس النوعية القطاعية تكون مهمتها تجميع المعلومات الخارجية فم' يتعلق بالانشطة المختلفة وتصنيفها وتزويد الوحدات بها لتحقيق الاتصال المستمر بالتطورات والاستحداثات .
- ٣ - الاخذ بأسباب القوة بطرق ابواب التمويل المحلية والعربية والدولية لتحقيق اهداف الاحلال والتجديد واانشاء خطوط الانتاج الجديدة اللازمة لازالة فجوة التخلف والوصول بالانتاج كم وكيفا الى مرحلة الانتاج المنافس اقتصاديا محليا ودوليا وذلك على اساس من دراسة جديدة للجديوى الاقتصادية .

٤ — العمل على تحقيق والاستفادة من التكامل الأفقي والرأسي سواء على مستوى الوحدة ذاتها أو مستوى عدد من الوحدات سواء كان ذلك بالتنسيق فيما بينها أو بالاندماج أو بتكوين شركة قابضة تتبعها تلك الوحدات أو بأية صورة يتفق عليها فيما بينها .

٥ — الاشتراك في الشركات المشتركة الجديدة ومحاولة الاستفادة من التكنولوجيا المتقدمة وأساليب الإنتاج والتنظيم المتطورة .

وبعد .. علينا أن نفر من أنفسنا .. ولعلنا نعي أخيراً مفهوم الآية الكريمة .. « أن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم »

وفيما يلي الجداول الإحصائية الخاصة ببيانات هذا البحث :

الجزء الاحصائي

توزيع الانتاج في القطاع العام والخاص

جدول رقم (١)

القطاع	١٩٧٢ (مستهدف)			١٩٧٥ (مجموع)			١٩٧٤			١٩٧٣			القطاع
	قطاع عام	قطاع خاص	مجموعه	قطاع عام	قطاع خاص	مجموعه	قطاع عام	قطاع خاص	مجموعه	قطاع عام	قطاع خاص	مجموعه	
قطاعات التوزيع	٢٢٦٦,٣	٢١٦٤,٧	٦٦٢٩	٢١٤٤,٢	٢٥٨٦,٨	٥٦٦٣	٢٥٩٧,٢	٢٥٩٧,٢	٥١٩٢,٤	٢٢٦٥,٨	٢٢٦٥,٨	٤٥٣١,٦	
قطاعات الخدمات	٤١٤,٨	٨٠٠,٢	١٢٢٨	٢٦٢,٤	٥٩٢,٦	٦٨٥	٢٣٧,٤	٢٣٧,٤	٧٤٦,٤	٢٦٢,٠	٢٦٢,٠	٤١٦,٠	
قطاعات السلبية	٤٦٠,٨	١٤١١,١	١٨٧٢	٨١٥,٢	٨٧٢,٨	١٦٦٣	٤٢٧٢,٨	٨٧٢,٨	١٢٠٥,٧	٤١٦,٤	٤١٦,٤	١٢١,٤	
المجموع الكلي	٢٧٢٢	١٠٨٦١,١	١٠٧٢٤	٤٦٦٨,٩	٤٦٨٩,٩	٨٦٧١	٢٠٧٤٦,٦	٢٥٨٤,٦	٦٦٥٩,٥	٢٦٢٧,٨	٢٦٢٧,٨	٥١١٣,٥	
	٢٤٢٧,٧	٢٤٢٧,٧	٢١٠٠	٢٤٢٧,٧	٢٤٢٧,٧	٢١٠٠	٢٤٢٧,٧	٢٤٢٧,٧	٢١٠٠	٢٤٢٧,٧	٢٤٢٧,٧	٢١٠٠	

جدول رقم (٢) تقديرات الإنتاج في القطاع المسمار ١ بالأسفل الجارية والمليون جنيهه (مستهدف) ١٩٧١

القطاع	١٩٧٥ (مخطط)			١٩٧٤			١٩٧٣		
	قطاع عام	جسلة	قطاع عام	قطاع عام	جسلة	قطاع عام	قطاع عام	جسلة	
الزراعية	٨٠٠٢	١٩٥٥	٥٨٨	١٨٩٧	٤١٦١	١٤٠٦٤	٢٤٥٥	١٣٩١٤	
	٢٢٤٣٨	٢٦٠٠	٢١٩١٢	١٧٨٤٥	١٧٨٤٥	٢٧١٠٥	٢٢٧٧٨	٢٢٧٧٨	
	٢٢٨٥٨	٢١٦	١٨٥٥٥	٢٥١	١١٧٩٢	١٣٨٩٢	١٩٦١	١١٧٩٨	
	٥٢٦٢٢	٢١٢	٢٢٤٥٢	٤٢٥	٢٢٩٨٨	٢٦٨٠٠	٢١٧٥٠	٢٦٨٠٠	
	١٠٠١٠	١٠١	٩٢٠٠	٩٢	٥٩٢٢	٥٩٢٢	٥٤٠٠	٥٤٠٠	
	٢١٩٤٧	١٦٢١	٢٨٥١٥	٥٩٣	٢٢٤٢٥	٤٢١٢٤	٢٠١٥٢	٤٢١٨١	
	٤٧٨٠٠	٥٥٢	٢٧٢٤٦	٢٥٥	٢٤٠٢٢	٢٠٧٦١	٢٠٤٢٢	٢٦٧٢٢	
	٢٢١٥٢	٦٢٦	٢٢٠٠٠	١٢٠	٢٢٤٨١	٤٢٤٨٨	٤٠٧٢٤	٤٠٧٢٤	
	٨٠٠٢	١٢٤٨	٥١٢٢	٩٠٠	٤١٤٢٢	٧٤١٢٤	٤١١٢١	٦٧٢٢١	
	١٢٢١	١٤٤	١٢٥٥	١٣٧	١٠٠٠	١٢٢٥٢	٩٠١	١٢٠٨٨	
الزراعية	٢٨٠٠	٢٨	٢٦٠٠	٢٦	٢٤٢٢	٢٤٢٢	٢٧٢١	٢٣٢٦	
	١٣٧٠٠	١٧٠٠	١٢٠٧٠٠	١٥٢٠	٨١٢٥٥	١١٤٢٧	٧٢٧٨	١٠٥٨٠	
	١٤١١٤١	١٨٧٢	١٢٤٠٠	١٦٩٢	٨٧٢٨	١٢٠٥٢	٨٠٠٥	١٢١٢٤	
	٥٢٧٥٠	١٧٢٤	٤٦٠٠٤١	٨٦٧١	٢٥٨٤٦	٦١٥٩٥	٢٢٧٢٢	١١٢٧٠١	
المجموع									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الزراعية									
الز									

المستهدف : (١) بالأسفلية لعامي ١٩٧٣ و ١٩٧٤ - مجلس الشعب - تقرير العام للجنة الخططة والوزارة من السياسة المالية

تقديرات الإنتاج في القطاع المسمار ١ بالأسفلية لعامي ١٩٧٣ و ١٩٧٤ - الخريدة الرسمية - العدد ٣ هـ تاريخ ١٥ يناير ١٩٧١ - القانون

(٢) بالأسفلية لعامي ١٩٧٥ و ١٩٧٦ - الخريدة الرسمية - العدد ٣ هـ تاريخ ١٥ يناير ١٩٧١ - القانون رقم لسنة ١٩٧٦ - بشأن اعتماد خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية لعام ١٩٧٦ .

جسـدول رقم (٣)

جدول توزيع الاستثمار المحلى الاجمالى المنفذ فى كل من القطاعين
المعام والخاص فى عام ١٩٧٤

نسبـه مـسـمـوـية

البيان	قطاع عام	قطاع خاص
الزراعة	٦٣.٥%	٦.٥%
الرى والصرف	١٨.١%	١.٩%
الصناعات الاستخراجية	١٠.٠%	—
الصناعات التحويلية	١٨.١%	١.٩%
المقاولات	١٧.١%	٢.٩%
الكهرباء	١١.٠%	—
مجموع القطاعات العامة	١٨%	٣%
النقل والواصلات	١٧.٨%	٢.٥٢%
التجارة والمال	٩.٢%	٩.٧%
جملة قطاعات التوزيع	١٧.٦%	٢.٥٤%
الاسكان	١٩.٧%	٣.٠٣%
الراقق العامة	١٠.٠%	—
الخدمات	١٦.٥%	٣.٥%
جملة قطاعات الخدمات	٨.٦%	١.٤%
جملة القطاعات	٩.٦%	٤.٤%

المصدر : وزارة التخطيط وتقدير اولى عن متابعة وتقييم النمو الاقتصادى
والاجتماعى فى جمهورية مصر العربية ١٩٧٤ (١٥ سبتمبر ١٩٧٥) .

جسول رقم (٤)

جدول مقارن لتوزيع الاستثمارات المنفذة والدخل المحلى الإجمالى
المحقق (مقوما بتكلفة عوامل الإنتاج) فى كل من القطاعين
العام والخاص عام ١٩٧٤

الدخل المحقق		الاستثمارات		البيان
قطاع خاص	قطاع عام	قطاع خاص	قطاع عام	
٪ ١٨٠٧	٪ ٢٥٢	٪ ٦٥	٪ ٩٢٢٦	الزراعة
		٪ ١٥٩	٪ ٩٨٨١	الرى والصرف
٪ ١٨٨	٪ ٩٨٨٢		٪ ١٠٠	المناجم الاستخراجية
٪ ٢٥٥٥	٪ ٦٤٥٥	٪ ١٥٩	٪ ٩٨	الصناعات التحويلية
٪ ٢٦٧	٪ ٧٢٥٢	٪ ٢٥٩	٪ ٩٧٥١	(المقاولات التشييد)
	٪ ١٠		٪ ١١٠	الكهرباء
٪ ١٧٥٨	٪ ٢٢٥٢	٪ ٢	٪ ٩٨	مجموع القطاعات السمية
٪ ٧٥	٪ ٧٥	٪ ٢٥٢	٪ ٩٧٥٨	النقل والواصلات والتخزين
٪ ٤٨٨١	٪ ٥١٥٩	٪ ٦٧	٪ ٩٠٥٢	التجارة والمال
٪ ٤٠٥٨	٪ ٥٩٥٢	٪ ٢٥٤	٪ ٩٧٥٦	مجموع قطاعات التوزيع
٪ ٨٧٥٤	٪ ١١٥٦	٪ ٢٠٥٢	٪ ٦٩٧٧	الاسكان
	٪ ١٠٠		٪ ١٠٠	المرافق العامة
٪ ٢١٥٩	٪ ٦٨٨١	٪ ٣٥٥	٪ ٩٦٥٥	الخدمات
٪ ٣٩	٪ ٦١	٪ ١٤	٪ ٨٦	جملة قطاعات الخدمات
٪ ٥٦٥٥	٪ ٤٢٥٥	٪ ٤٤	٪ ٩٥٥٦	الإجمالى

جدول رقم (٥)

جدول توزيع الدخل المحلى الاجمالى المحقق عن عام ١٩٧٤
موزعا بين القطاعين العام والخاص حسب القطاعات الاقتصادية
(مغموما بتكلفة عوامل الانتاج)

(نسبة مئوية)

البيان	قطاع عام	قطاع خاص
الزراعة	٢٠٢	١٨٧
الصناعات الانخراجية	١٨٢	١٨
الصناعات التحويلية	٦٤٥	٢٥٥
التشييد	٧٢٢	٢٦٧
الكهرباء	١٠٠	—
مجموع القطاعات السليمة	٢٢٢	٦٧٨
النقل والمواصلات والتخزين	٧٥٠	٧٥٠
التجارة والمسال	٥١٩	٤٨١
مجموع قطاعات التوزيع	٥١٢	٤٠٨
الاسكان	١٢٦	٨٧٤
المرافق العامة	١٠٠٠	—
الخدمات	٦٨١	٣١٩
جملة قطاعات الخدمات	٦٦١	٢٢٩
الاجمالى	٤٢٥	٥٦٥

المصدر : وزارة التخطيط - تقدير اولى من متابعة النمو الاقتصادى
فى جمهورية مصر العربية ١٩٧٤ (١٥ سبتمبر ١٩٧٥)

جسـدول رقم (٦)

توزيع الاستثمارات الثابت المحلي في القطاع العام حسب النشاط
الاقتصادي ، بأسعار السوق وبالمليون جنيه ؛

القطاع	(١) ١٩٧٣	(١) ١٩٧٤	(١) ١٩٧٥ مبـدئـي	(٢) ١٩٧٦	
				الشريعة الاولى	الشريعة الثانية
الزراعة	٥٥٥	٥١٧	٧٧٣	٨٠٣	
الصناعة والتعدين	١٢٠٠	١٨٦٤	٢٣٩١	١٦٢٤	
البتروـل ومنتـجاته	٢٨٣	٤١١	١١٧٤	٢٥٠	
الكهرباء	٣٠٣	٢٠٠	٤٦٣	٤٧٨	
التشييد	٥٠	١٠٣	٢٢٣	١٣٤	
النقل والواصلات والتخزين	١١٦٢	١٨٦٠	٢٤٨٦	٢٢٧٣	
التجارة والمال	١٧	٤٧	٨٢	١٢١	
الاسكان	١٩٦	٣٥٦	١٢٣٧	٥٠١	
المواصلات	٢٢٨	٢٨٧	٢٩٢	٣٧٣	
الخدمات	٢٧٧	٢٤٤	٧٠١	٤٧٢	
الاجمالي شامل الارض	٤٢٧١	٦١٧٢	١٠٩٦٣	٧٠٤٦	٥٢٥٨
مطروحا . الارض	٢٨	٤٧	٨٥		
المجموع الكلي	٤٢٤٣	٦١٢٥	١٠٨٧٨		

المصدر : (١) وزارة التخطيط - مذكرة رقم ١٩٧٦/٢٨ تخطيط مقترح
للجهات للخطة الخمسية ١٩٧٦ - ٨٠ ص ٣٠ .

(٢) الجريدة الرسمية - العدد ٣ « تابع » الصادر في ١٥ ينـسـابـر
١٩٧٦ - القانون رقم ٩ لسنة ١٩٧٦ بشأن اعتماد خطة التنمية
الاقتصادية والاجتماعية لعام ١٩٧٦ ، ص ٣٦ .

جدول رقم (٧)

استثمارات القطاع الخاص الصناعي

الفترة	مستند التشريعات	قيمة رأسي المال بالمليون جنيه	قيمة الإنتاج بالمليون جنيه	القيمة المضافة بالمليون جنيه	المجموع	
					مستند المستوى	الاجزاء الاستراتيجية
١٩٧٠	٢١٤	٥٠٠	١٠٠٨	٤٢٣	٥٩٣٥	٧٧٥
١٩٧١	٢٨٠	٦٩١	١٢٥٥	٤٥٥	٤٩٤٤	٨٣٥
١٩٧٢	٣٥٠	٨٠٦	١٦٥٥	٤٢٦	٦٣٠٨	١٠٣٥
١٩٧٣	٣٣٢	١٦٧٣	١٩٠٧	٤٢٦	١٠٥٤٦	١٦٩٣
١٩٧٤	٣٥٨	١٢١١	٢٨٨٧	٤٣٣	٨٥٨٩	١٧٣٣
١٩٧٥	٧٤٠	٦٧٥١	١٣٢٥٧	٥١٠٨	١٧٣٢١	٥٨٦٣
نسبة التغطية ٧٠ الى ٧٥	٢١٣٢٦	٢١٢٤٢	٢١١٢٧	٢١٧٥٢	٢٣٠٦١	٢٧٥٨٧

المستند : تقرير إنجازات عام ١٩٧٥ لوزارة الصناعة والتعدين

القيمة المضافة في القطاع العام والخاص
(بالإسعار الجارية والمليون جنيه)

جداول رقم (٨)

القطاع	١٩٧٢						١٩٧٤						١٩٧٥						١٩٧٦					
	جسلة	قطاع عام	قطاع خاص	جسلة	قطاع عام	قطاع خاص	جسلة	قطاع عام	قطاع خاص	جسلة	قطاع عام	قطاع خاص	جسلة	قطاع عام	قطاع خاص	جسلة	قطاع عام	قطاع خاص	جسلة	قطاع عام	قطاع خاص	جسلة	قطاع عام	قطاع خاص
الزراعة	١٧٢,٢	١٢,١	١٥٩,١	١٠٠,٠	١٤,٩	٨٥,١	١٨٢,٨	١٤,٤	١٤٩,٢	١٤٩,٢	١٤,٩	١٤٩,٢	١٨٢,٨	١٤,٤	١٤٩,٢	١٤٩,٢	١٤,٩	١٤٩,٢	١٨٢,٨	١٤,٤	١٤٩,٢	١٤٩,٢	١٤,٩	١٤٩,٢
الصناعة والبناء	٦٠,٢ -	٤٠,٢	١٩٩,٢	١١١,٨	٤٥,٢	٢٠,٩	١١١,٨	٤٥,٢	٢٠,٩	١١١,٨	٤٥,٢	٢٠,٩	١١١,٨	٤٥,٢	٢٠,٩	١١١,٨	٤٥,٢	٢٠,٩	١١١,٨	٤٥,٢	٢٠,٩	١١١,٨	٤٥,٢	٢٠,٩
الطيران ومنتجاته	٤,٢	٣,٠	١٤,٢	٥,٢	٣,٠	١,٢	٥,٢	٣,٠	١,٢	٥,٢	٣,٠	١,٢	٥,٢	٣,٠	١,٢	٥,٢	٣,٠	١,٢	٥,٢	٣,٠	١,٢	٥,٢	٣,٠	١,٢
التشييد	١٢,٠	١٥,٠	٢٨,٠	١٢,٠	١٥,٠	٢٨,٠	١٢,٠	١٥,٠	٢٨,٠	١٢,٠	١٥,٠	٢٨,٠	١٢,٠	١٥,٠	٢٨,٠	١٢,٠	١٥,٠	٢٨,٠	١٢,٠	١٥,٠	٢٨,٠	١٢,٠	١٥,٠	٢٨,٠
الخدمات	٤,٢	٤,٢	٤,٢	٤,٢	٤,٢	٤,٢	٤,٢	٤,٢	٤,٢	٤,٢	٤,٢	٤,٢	٤,٢	٤,٢	٤,٢	٤,٢	٤,٢	٤,٢	٤,٢	٤,٢	٤,٢	٤,٢	٤,٢	٤,٢
جسلة الخدمات العامة	١٧٨,٤	٥٨,٠	١٢٠,٠	١٨٢,٨	١٤,٤	١٤٩,٢	١٨٢,٨	١٤,٤	١٤٩,٢	١٤٩,٢	١٤,٩	١٤٩,٢	١٨٢,٨	١٤,٤	١٤٩,٢	١٤٩,٢	١٤,٩	١٤٩,٢	١٨٢,٨	١٤,٤	١٤٩,٢	١٤٩,٢	١٤,٩	١٤٩,٢
النقل والاتصالات والتجزئة	١٩,١	١٢,١	٤٠,١	١٨٥,١	١٤,٩	١٤,٩	١٨٥,١	١٤,٩	١٤,٩	١٤,٩	١٤,٩	١٤,٩	١٨٥,١	١٤,٩	١٤,٩	١٤,٩	١٤,٩	١٤,٩	١٨٥,١	١٤,٩	١٤,٩	١٤,٩	١٤,٩	١٤,٩
التجارة والمصارف	١٨,١	١٥,١	١٢,١	٢٠,١	١٢,١	١٢,١	٢٠,١	١٢,١	١٢,١	١٢,١	١٢,١	١٢,١	٢٠,١	١٢,١	١٢,١	١٢,١	١٢,١	١٢,١	٢٠,١	١٢,١	١٢,١	١٢,١	١٢,١	١٢,١
جسلة قطاعات التوزيع	٤٥,١	٢٨,١	١٧,١	٤١,١	٢١,١	٢١,١	٤١,١	٢١,١	٢١,١	٢١,١	٢١,١	٢١,١	٤١,١	٢١,١	٢١,١	٢١,١	٢١,١	٢١,١	٤١,١	٢١,١	٢١,١	٢١,١	٢١,١	٢١,١
الإسكان	١٤,١	٨,١	١١,١	١٢,١	١٢,١	١٢,١	١٢,١	١٢,١	١٢,١	١٢,١	١٢,١	١٢,١	١٢,١	١٢,١	١٢,١	١٢,١	١٢,١	١٢,١	١٢,١	١٢,١	١٢,١	١٢,١	١٢,١	١٢,١
المرافق	١٣,١	١٣,١	١٣,١	١٣,١	١٣,١	١٣,١	١٣,١	١٣,١	١٣,١	١٣,١	١٣,١	١٣,١	١٣,١	١٣,١	١٣,١	١٣,١	١٣,١	١٣,١	١٣,١	١٣,١	١٣,١	١٣,١	١٣,١	١٣,١
الخدمات	٧٧,٢	٥٥,٢	٢١,٢	٨٤,٢	٢٤,٢	٢٤,٢	٨٤,٢	٢٤,٢	٢٤,٢	٢٤,٢	٢٤,٢	٢٤,٢	٨٤,٢	٢٤,٢	٢٤,٢	٢٤,٢	٢٤,٢	٢٤,٢	٨٤,٢	٢٤,٢	٢٤,٢	٢٤,٢	٢٤,٢	٢٤,٢
جسلة قطاعات الخدمات	١١,١	٥٧,١	٣٢,١	٨٨,١	٢٨,١	٢٨,١	٨٨,١	٢٨,١	٢٨,١	٢٨,١	٢٨,١	٢٨,١	٨٨,١	٢٨,١	٢٨,١	٢٨,١	٢٨,١	٢٨,١	٨٨,١	٢٨,١	٢٨,١	٢٨,١	٢٨,١	٢٨,١
المجموع الكلي	٢١٥,٢	١٤٤,٢	١٧٠,٢	٣٢٠,٢	١٥٨,١	١٥٨,١	٣٢٠,٢	١٥٨,١	١٥٨,١	١٥٨,١	١٥٨,١	١٥٨,١	٣٢٠,٢	١٥٨,١	١٥٨,١	١٥٨,١	١٥٨,١	١٥٨,١	٣٢٠,٢	١٥٨,١	١٥٨,١	١٥٨,١	١٥٨,١	١٥٨,١

المصدر : الرجا الرجوع لصفحة الجدول رقم (١) * غير موزعة بين القطاع العام والخاص

جدول رقم (٩)

القيمة المضافة في القطاع المسام (بالاسعار الجارية وبالمليون جنيه)

القطاع	١٩٧٣			١٩٧٤			١٩٧٥			١٩٧٦		
	جسلة	قطاع مسام	جسلة	جسلة	قطاع مسام	جسلة	قطاع مسام	جسلة	قطاع مسام	جسلة	قطاع مسام	جسلة
الزراعة	١٧٢ر٦	١٢ر١	١٠٠٠ر١	١٤ر٦	١٤ر٦	١٤ر٦	١٤ر٦	١٣١٠	١٣١٠	١٣١٠	١٣١٠	١٣١٠
الصناعة والعملة	٦٠٢ر٠	٤٠٢ر٨	٦١١ر٨	٤٥٢ر٤	٤٥٢ر٤	٤٥٢ر٤	٤٥٢ر٤	٨٧٥	٨٧٥	٨٧٥	٨٧٥	٨٧٥
التيترول ومنتجاته	٤٦ر٤	٢٢ر٠	٥٢ر٦	١٢٢ر٤	١٢٢ر٤	١٢٢ر٤	١٢٢ر٤	١٠٨	١٠٨	١٠٨	١٠٨	١٠٨
التمهيد	١٢٢ر٠	٩٥ر٠	١٢٢ر٠	١٢٢ر٠	١٢٢ر٠	١٢٢ر٠	١٢٢ر٠	١٧٥	١٧٥	١٧٥	١٧٥	١٧٥
التمهيد	٤٢ر١	٤٢ر١	٤٥ر١	٤٥ر١	٤٥ر١	٤٥ر١	٤٥ر١	٧٨	٧٨	٧٨	٧٨	٧٨
جسلة القطاعات السلية	١٧٨٥ر٩	٥٨٥ر٠	١٨٨٢ر٨	١٤٥ر٤	١٤٥ر٤	١٤٥ر٤	١٤٥ر٤	٢١٦٦	٢١٦٦	٢١٦٦	٢١٦٦	٢١٦٦
النقل والبركات والخرين	١٦٩ر١	١٢٩ر١	١٨٨٥ر٥	١٤٥ر٤	١٤٥ر٤	١٤٥ر٤	١٤٥ر٤	٤١٢	٤١٢	٤١٢	٤١٢	٤١٢
التجارة والسك	٢٨٦ر١	١٥٥ر٦	٢٠٦ر٠	١٦٦ر٠	١٦٦ر٠	١٦٦ر٠	١٦٦ر٠	٤٨١	٤٨١	٤٨١	٤٨١	٤٨١
جسلة قطاعات الدوزج	٤٥ر٥	٢٨٤ر٧	٤٩٤ر٥	٢١٦ر٢	٢١٦ر٢	٢١٦ر٢	٢١٦ر٢	٨١٢	٨١٢	٨١٢	٨١٢	٨١٢
الاستكان	١٢٤ر٠	٨٦ر١	١٢٦ر١	١٢٦ر١	١٢٦ر١	١٢٦ر١	١٢٦ر١	١٢٢	١٢٢	١٢٢	١٢٢	١٢٢
القطاعات	١٢ر٨	١٢ر٨	١٤ر٢	١٤ر٢	١٤ر٢	١٤ر٢	١٤ر٢	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥
جسلة قطاعات الخدمات	٧٧٢ر٢	٥٥٤ر١	٨٤٦ر٠	٦٠٤ر٦	٦٠٤ر٦	٦٠٤ر٦	٦٠٤ر٦	١٠٤١	١٠٤١	١٠٤١	١٠٤١	١٠٤١
جسلة قطاعات الخدمات	١١١ر٠	٥٧٢ر٥	٦٨٦ر٩	٢١٨ر٤	٢١٨ر٤	٢١٨ر٤	٢١٨ر٤	١١٨٩	١١٨٩	١١٨٩	١١٨٩	١١٨٩
المجموع الكلي	٢١٤٢ر٤	١٤٢ر٢	٢٣١٠ر٢	١٥٨٥ر٠	١٥٨٥ر٠	١٥٨٥ر٠	١٥٨٥ر٠	٤٠٠٨٥	٤٠٠٨٥	٤٠٠٨٥	٤٠٠٨٥	٤٠٠٨٥

* غير موزعة بين القطاعين العام والخاص
المصنف : اتجاه الرجوع لمصدر الجدول رقم (١١)

جداول رقم (١٠)

مكونات القيمة المضافة على مستوى القطاعات
الصناعية - مساهم ٧٥ مقابلين عام ١٩٧٤

(القيمة باللون جنيه)

١٩٧٤		١٩٧٥		فصلى ١٩٧٤	فصلى ١٩٧٥	تيسمان
النسبة المئوية	الاجمالى	النسبة المئوية	الاجمالى			
المطل	المطل	المطل	المطل			
٤٠.٥٥	٤٥.٦	٤٦.٢	٥٢.١	١٧.٨.٦	٢١.٨	الاجمور الكيفية الاجمورات الكيفية والحسوية الاجمورات الكيفية والحسوية فرق فرق الكيفية في المقبولين فاننى المقبولين
٢.٥	٢.٢	٢.١	٢.٤	٥.٠	١٤.٢	
١٢.٨	١٥.٥	١٤.٥	١٦.٨	٦١.٥	٦٨.٦	
١.٤	١.٢	٠.٢	٠.٢	٥.٦	٠.٦	
٢١.٢	٢٥.١	٢٢.١	٢٦.٥	١٢.٨.١	١٠.٩.٦	
٨.٨.٦	١٠.٠	٨.٧.١	١٠.٠	٢٩.٢.٤	٤١.١.٤	مسالى القيمة المضافة
١١.١		١٢.٨		٤.٦.٢	٦.١.١	الاجمور
١٠.٠		١٠.٠		٤٤.٦.١	٤٧.٢.٥	اجمورى القيمة

المصدر : تقرير اجازات عام ١٩٧٥ لوزارة الصناعة والتعدين

جسملول رقم (١١)

معدل المستفيدين والاعور السنوية في القطاع المدام مقلرنا بالترطاع الخاص
(المملد بالالف والقمسة بالليون جنية)

القطاع	١٩٧٢				١٩٧٥				١٩٧٤				١٩٧٣			
	معدل المستفيدين	الاجسور	معدل المستفيدين	الاجسور	معدل المستفيدين	الاجسور	معدل المستفيدين	الاجسور	معدل المستفيدين	الاجسور	معدل المستفيدين	الاجسور	معدل المستفيدين	الاجسور	معدل المستفيدين	الاجسور
القطاعات السبلية																
لمطاع مدام	١١٨٧,٦١	٣٠,٨٥	١٢٥٤,٩١	٣٣٣,٣١	١٢٥٤,٩١	٣٣٣,٣١	١٢٥٤,٩١	٣٣٣,٣١	١٢٥٤,٩١	٣٣٣,٣١	١٢٥٤,٩١	٣٣٣,٣١	١٢٥٤,٩١	٣٣٣,٣١	١٢٥٤,٩١	٣٣٣,٣١
لمطاع مدام	٤٥٥,١٣٤	٣٣٩,٩٣	٤٦٠,٨٠	٣٦٦,٩٣	٤٦٠,٨٠	٣٦٦,٩٣	٤٦٠,٨٠	٣٦٦,٩٣	٤٦٠,٨٠	٣٦٦,٩٣	٤٦٠,٨٠	٣٦٦,٩٣	٤٦٠,٨٠	٣٦٦,٩٣	٤٦٠,٨٠	٣٦٦,٩٣
جسمله	٥٧٣,٩٣	٦٧٧,٥٧	٥٨٦,٢,٩١	٦٦٩,٤	٥٨٦,٢,٩١	٦٦٩,٤	٥٨٦,٢,٩١	٦٦٩,٤	٥٨٦,٢,٩١	٦٦٩,٤	٥٨٦,٢,٩١	٦٦٩,٤	٥٨٦,٢,٩١	٦٦٩,٤	٥٨٦,٢,٩١	٦٦٩,٤
لمطاع مدام	٣٨,٦٠	١٤,٨١	٤٠,٢,٣٢	١٦٢,٥٥	٤٠,٢,٣٢	١٦٢,٥٥	٤٠,٢,٣٢	١٦٢,٥٥	٤٠,٢,٣٢	١٦٢,٥٥	٤٠,٢,٣٢	١٦٢,٥٥	٤٠,٢,٣٢	١٦٢,٥٥	٤٠,٢,٣٢	١٦٢,٥٥
لمطاع مدام	٨٨٢,٩١	١١٤,٥٥	٨٨٥,٥٥	١١٧,٤	٨٨٥,٥٥	١١٧,٤	٨٨٥,٥٥	١١٧,٤	٨٨٥,٥٥	١١٧,٤	٨٨٥,٥٥	١١٧,٤	٨٨٥,٥٥	١١٧,٤	٨٨٥,٥٥	١١٧,٤
جسمله	١٢٦,٨,٩١	٢٦٢,٢١	١٢٨,٧,٩١	٢٦٢,٢١	١٢٨,٧,٩١	٢٦٢,٢١	١٢٨,٧,٩١	٢٦٢,٢١	١٢٨,٧,٩١	٢٦٢,٢١	١٢٨,٧,٩١	٢٦٢,٢١	١٢٨,٧,٩١	٢٦٢,٢١	١٢٨,٧,٩١	٢٦٢,٢١
لمطاع مدام	١١,٥٩,٣٢	٥٥٤,٠	١١,٩٨,٤	٦٠,٨٠	١١,٩٨,٤	٦٠,٨٠	١١,٩٨,٤	٦٠,٨٠	١١,٩٨,٤	٦٠,٨٠	١١,٩٨,٤	٦٠,٨٠	١١,٩٨,٤	٦٠,٨٠	١١,٩٨,٤	٦٠,٨٠
لمطاع مدام	٨٠,٨,٢	١٢٧,٦١	٨٣٧,٢	١٢٥,٧	٨٣٧,٢	١٢٥,٧	٨٣٧,٢	١٢٥,٧	٨٣٧,٢	١٢٥,٧	٨٣٧,٢	١٢٥,٧	٨٣٧,٢	١٢٥,٧	٨٣٧,٢	١٢٥,٧
جسمله	١٩١,٧,٥٥	٦٨١,٢١	٢٠,٣,٥,٩١	٧٢٣,٨	٢٠,٣,٥,٩١	٧٢٣,٨	٢٠,٣,٥,٩١	٧٢٣,٨	٢٠,٣,٥,٩١	٧٢٣,٨	٢٠,٣,٥,٩١	٧٢٣,٨	٢٠,٣,٥,٩١	٧٢٣,٨	٢٠,٣,٥,٩١	٧٢٣,٨
الاجسور	٧٧٣,٣,٢	١٠٠,٠,٢١	٧٨٥,٥,٩١	١١٠,٢,٨	٧٨٥,٥,٩١	١١٠,٢,٨	٧٨٥,٥,٩١	١١٠,٢,٨	٧٨٥,٥,٩١	١١٠,٢,٨	٧٨٥,٥,٩١	١١٠,٢,٨	٧٨٥,٥,٩١	١١٠,٢,٨	٧٨٥,٥,٩١	١١٠,٢,٨
لمطاع مدام	١٢٤,٢,٥٧	٥٧١,٣	١٢٤,٢,٥٧	٦١٩,٣	١٢٤,٢,٥٧	٦١٩,٣	١٢٤,٢,٥٧	٦١٩,٣	١٢٤,٢,٥٧	٦١٩,٣	١٢٤,٢,٥٧	٦١٩,٣	١٢٤,٢,٥٧	٦١٩,٣	١٢٤,٢,٥٧	٦١٩,٣
جسمله	٨١٥,٧	١٥٨١,٢١	٨١٥,٧	١٧٢,٢١	٨١٥,٧	١٧٢,٢١	٨١٥,٧	١٧٢,٢١	٨١٥,٧	١٧٢,٢١	٨١٥,٧	١٧٢,٢١	٨١٥,٧	١٧٢,٢١	٨١٥,٧	١٧٢,٢١

المستملد : برجة الرجوع لمملد الجدول رقم (١) * قسمة موزعة بين القطاعين المدام والخاص

جدول رقم (١٢)

متوسط إنتاجية المشتل ومتوسط أجره في القطاع العام
(بالاسعار الجبلية وبالجنينة)

قطاع	١٩٧٣						١٩٧٤						١٩٧٥						١٩٧٦					
	متوسط الإنتاجية			متوسط الأجر			متوسط الإنتاجية			متوسط الأجر			متوسط الإنتاجية			متوسط الأجر			متوسط الإنتاجية			متوسط الأجر		
	١	٢	٣	١	٢	٣	١	٢	٣	١	٢	٣	١	٢	٣	١	٢	٣	١	٢	٣	١	٢	٣
القطاعات البلدية																								
قطاعات التوزيع																								
قطاعات الخدمات																								
الأجسام																								
	٥٦٩,١	٤٢٧,٢	٢٨٢,٦	٢٨٢,٦	٢٨٢,٦	٢٨٢,٦	٥٧٢,١	٧٠٦,٢	٥٧٠,٠	٢٨٦,٥	٤٠٦,٩	٤٠٦,٩	٦٢٣,٧	٧٦٠,٢	١١٧,٥	٢٧٨,٠	٢٧٨,٠	٢٧٨,٠	٢٧٨,٠	٢٧٨,٠	٢٧٨,٠	٢٧٨,٠	٢٧٨,٠	٢٧٨,٠

المصدر : برحاء الرجوع الى مصدر الجدول رقم (١)
* تفسير موزمة بين القطاعين المسام والخاص

توزيع الناتج المحلي (القيمة المضافة) وعدد العاملين وأجورهم السنوية بين القطاعين العام والخاص في خطة ١٩٧٥ مقارنة بالترقيع تحقيقه في ١٩٧٤

[illegible]

المنافسة

كيف نصل الى الاستقرار النقدي ؟

د. عبده سلام

— بدأت المجموعة الاقتصادية بالكثير من الاجراءات في سبيل تطوير الاقتصاد المصرى والنهوض به من كبوته ونجحت المجموعة في الحصول على القروض طويلة الاجل ولكن التساؤل هو كيفية الوصول الى تحقيق الاستقرار النقدي في مواجهة العوامل والتحديات الالية :

- ١ — نقص التمويل المحلى اللازم للاستخدام في التمويل الخارجى .
- ٢ — الانخفاض النسبى للدخار والودائع .
- ٣ — الحد من الائتمان المصرفى اللازم للمشروعات تجاوبا مع اجراءات صندوق النقد الدولى .
- ٤ — حتمية تعقيم الآلات التضخمية المصاحبة للانفاق على التنمية .

د. حامد السايح

بالنسبة للنقطة الاولى فان التمويل المحلى مشكلة متصلة ببقية المشاكل الاقتصادية التى تكلمنا فيها لان التمويل المحلى ممكن أن ينشأ عن طريقين : طريق تضخمى وهذا طريق معروف وهو الطريق الذى ننبه من مدة طويلة للأسف وهو طبع عملة محلية ونستخدمها فتكون النتيجة أننا نزيدا القوة الشرائية بدون مقابل انتاج سلع . ومن ثم نزيد التضخم وترتفع الاسعار وهذا يعتبر هدم للأساس الذى نهدف اليه وهو أساس التنمية لان تكلفة التنمية تكون باهظة وتكون أكثر بكثير مما يمكن أن يعود بالمائد وهذا هو الاسلوب الذى يجب أن نتجنبه .

اما الاسلوب الثانى للتمويل المحلى هو الاسلوب الذى تضخمى وهو أن تكون لدينا قدرة على زيادة الانتاج بقدر كبير بحيث يباع في السوق ويخلق مدخرات وعملة مطية — وهذا هو الاسلوب السليم . أما اذا لم يمكن زيادة الانتاج المحلى زيادة كبيرة وبسرعة فان الاسلوب الآخر وهو القروض السلفية — التى تحدثنا عنها — وهى أن نحصل على قروض

سلعية من بلاد مختلفة فمثلا أمريكا أعطتنا في أول العام أكثر من ٤٠ مليون دولار في أزمة ١٨ و ١٩ يناير واحضرنا بهذا المبلغ سلع استهلاكية من أمريكا وغيرها وتباع هذه السلع وتحصل منها على عملة محلية ثم تصبح هذه العملة المحلية صالحة للاستخدام .

أما النقطة الثانية :

وهي الانخفاض النسبي للدخار والودائع . فالانخفاض بالنسبة للدخار فعلا مشكلة اذ انه ليس فقط انخفاض نسبي ولكنه انخفاض شامل للدخار ، فالبالد التي تصل نسبة الاستهلاك فيها الى ٩٨٪ من الانتاج في رأى بعض الاقتصاديين فانها لاتمكن من النمو طبقا للمعدلات الاقتصادية وفي مصر وصلت نسبة الاستهلاك ١٠٢٪ من الانتاج القوي . فكيف نأمل لمثل هذه البلد ان تنمو او تصل الى معدلات النمو الاقتصادي . ومن ثم فانه يجب ان تتخذ الإجراءات الفورية للحد من الزيادة في الاستهلاك التي أصبحت عملية رهيبة جدا ويساعد فيها عدة عناصر منها : **أ** : اننا لتشجيع الادخار وبالتالي فالتناس تشتري بها أى شيء من مأكول وملبس ... الخ وهناك أساليب كثيرة لتشجيع الادخار وقد عطينا بعض الإجراءات الخاصة بها مثل زيادة سعر الفائدة والإعفاء من الضرائب على فوائد الودائع وإصدار السندات المختلفة مثل مستندات التنمية التي تباع بالدولار وهي تعطى ٨٪ بدون ضرائب ، وشهادات الاستثمار وصناديق التوفير كلها جهود منفصلة للعمل على تشجيع زيادة الادخار لكن مازالت هناك أساليب أخرى حقيقية كالتي وصلت اليها الدول الأخرى لتشجيع الادخار فمثلا هل يمكن استخدام فائدين الضرائب الجديد الجارى بحثه في تشجيع الادخار بشكل او بآخر اعتقد ان الدكتور عملاق حامد سيبحث معكم هذا الموضوع ؟ هل يمكن استخدام قانون الاسكان في تشجيع الاستثمار في الاسكان . بالتالى تستطيع الناس ان تدخر وتبنى وهكذا بدلا من ان تنفق هذه النقود وتستخدم في الاسكان .

فهناك أساليب كثيرة لتشجيع الادخار يجب النظر فيها واننا للأسف لا ننظر فيها الا بنظرات عاطفية في هذه الموضوعات فلو عدنا لموضوع الدعم فان اعطاء دعم لسلع أو خدمات فان هذا معناه تشجيع الجماهير على استهلاك هذه السلع والخدمات لان ثمنها رخيص نسبيا فيقال مثلا ان الناس تشتري رغيف الخبز تاكل نصفه وترمي الباقي فهذا زيادة في الاستهلاك غير معقولة . وعلينا ان نعتقد العديد من المؤتمرات لحل هذه المشاكل الخاصة بالاستهلاك وليس المقصود بالاستهلاك هو

الاستهلاك الفردي ولكنه استهلاك القطاع العام نفسه حيث هناك ضياع .

اما بالنسبة للنقطة الثالثة -

وهي الحد من الائتمان المصرفي اللازم للمشروعات فمناصر التضخم مقسمة الى عدة اقسام - فالائتمان اذا لم يكن معتمدا على قاعدة اقتصادية انتاجية صلبه فان التوسع فيه - بشكل عام - يكون في حدود امان معينة بحيث انه لو تخطى هذه الحدود فانه يصل الى تضخم اكثر وهذا يؤدي الى عشوائية في الاسعار اكثر بكثير مما كان يتوقعه الناس . فالائتمان مقسم الى قسمين : **الاول** خاص بالحكومة **والثاني** ائتمان خاص بالقطاع العام والقطاع الخاص . فالائتمان الحكومي الاصل فيه ان يعتمد على جباية الدولة للاموال فاذا لم تكن هذه الاموال كافية فهي تقترض من الجهاز المصرفي وهذا هو العجز التضخمي الذي يمكن ان يؤدي الى تضخم لا يمكن التحكم فيه كذلك القطاع العام فهو ايضا اذا كان يقترض ليدفع مرتبات عاملين يكونوا مبنيا عليه وليسوا منتجين فهذا الائتمان ايضا يكون تضخمي ولا يقابله انتاج فسيؤدي الى اؤخم العواقب وهذا هو الحال في كثير من شركات القطاع العام فدرجة الكفاية الانتاجية لها ليست بالارتفاع الكافي بان تؤدي الى انتاج السلع والخدمات اللازمة التي تقابل الائتمان الكبير التي تحصل عليه وبالتالي تؤدي الى زيادة في العناصر التضخمية في البنك ، والاسباب في القطاع العام اعتقد انها تاريخية وهي سياسة المعاملة حيث يؤخذ بمبدأ سياسة معاملة اجتماعية. وليست معاملة اقتصادية بمعنى ان كل الخريجين يشتغلوا ... الخ هذه الاسباب المعروفة .

الاسراف في استخدام القروض السلمية

١. اسماعيل صبرى محبوب

الملاحظ ان هناك اسرافا في استخدام القروض السلمية وسهولة في استخدامها ، فتكون النتيجة ان تستهلك هذه القروض في استيراد سلع نحن في الواقع لسنا في حاجة قطعية اليها فيجب توجيه الاغلبية من هذه القروض للتنمية ولاستغلال الطاقات القائمة وبناء مشروعات جديدة .

د. حامد السايح

الاسراف في استخدام القروض السلمية حقيقة ومضدنا لهذا الكلام فاننا لدينا الطاقة الاستيعابية للقروض شكلها مخرب جدا فبالنسبة

للقروض النقدية استيعابها ١٠٠٪ أما استيعاب القروض السلعية فطافنا على استخدامها لآيزيد من ٥٠٪ بمعنى أننا إذا حصلنا على قروض سلعية من أي دولة فإننا لم نستوعب منها إلا النصف فمثلاً أخذنا من الأمريكيان قروض ٤٤٠ مليون دولار فلم نستوعب منها في خلال السنة إلا ٢٠٠ مليون ونتيجة للروتين لم نستطع أن نستهلك هذا المبلغ . أما استيعاب القروض الاستثمارية في المشروعات لآيزيد عن ٥٪ أو ١٠٪ في السنة فمثلاً إذا أخذنا أموالاً لعمل مشروعات فنجد أننا لم نستطع استخدامها في السنة نتيجة الدخول في البرلمان لآقرار الفرض ثم وضع التصميمات ثم طرحه في مناقصة عالمية ثم طرحه في مناقصة أخرى في البلد صاحب المعونة ثم الالتزام بإجراءات الحكومة المطولة للأموال لآيد أن نسير في إجراءاتها فتكون النتيجة أننا لم نستوعب إلا جزءاً بسيطاً من القروض الاستثمارية وهذا عيب يجب معالجته وبدانا نبحث عن أسبابه ونعالجه قدر الإمكان .

إن جوهر العملية هو الاستثمار وهو الإنتاج وهو التنمية الاقتصادية المستمرة وعلى مستوى مقبول وإذا لم ننفذ هذا فإن أمل هذا البلد لن يتحقق ، أما بالنسبة لاستخدام القروض فإننا نستخدمها في احتياجات حقيقية ، فهناك قرض إيطالي خصصت أو شريحة لعملية مصانع السيارات ولم نقل أن نحضر بها مواد غذائية . كما أن هناك سلماً تموينية فمثلاً نأخذ من أمريكا ثلاثة أنواع من المعونات : النوع الأول سلع زراعية أساساً و تموينية على ٤٠ سنة . بجانب هذا تأخذ منهم قروضاً سلعية مختلفة جزء منها مواد لازمة للتموين والجزء الآخر أثواب . وقطارات ديزل مثل *general motores* ولا نستخدم هذه القروض في أشياء ليست ضرورية لكن المهم فيها يجب أن نستخدمها ونستوعبها بسرعة لنحضر السلع اللازمة للسوق ونحضر أيضاً قطع الفيار اللازمة للقطاع العام والطاقت المعطلة .

استخدام القروض في شراء سلع معاملة

١. أحمد فؤاد

إننا نستخدم طريقة القروض في شراء بعض السلع الخارجية بينما يوجد مثيل لها في السوق المحلية .

د. حامد السايح

في واقع الأمر أن هذا لا يحدث فإننا لا نستخدم القروض لشراء سلع

مماثلة للموجودة لدينا انما الذى يمكن أن يستخدم فى هذا المجال هو الاستيراد بدون تحويل عملة لمثل الإنتاج المحلى أو أن الدولة تشعر بوجود عجز فى المعروض فتستكمل من السوق الموازية ولكن كمبدأ عام اذا كان الإنتاج المحلى المصرى كافيا كما ونوعا فلا مجال للاستيراد من الخارج اما اننى اغلق السوق على الإنتاج المحلى غير الجيد فما ذنب المستهلك المصرى أما اذا كان الإنتاج المحلى قادرا على المنافسة فاننا نمكنه من المنافسة الصحيحة السليمة .

مواجهة المشكلة الاقتصادية يكون بالآتى

أ. سعد الشماع

اذا لم يكن هناك ندرة على مواجهة المشكلة الاقتصادية الا عن طريق النظر فى :

- ١ - دعم السلع ٢ - ترشيد الاستثمار ٣ - السياسة الضريبية
- ٤ - العمالة الزائدة ٥ - اتاحة الهجرة وتنظيمها ٦ - فعالية جهاز تحصيل الضرائب ٧ - جهاز الاسعار .

فهل تصلح هذه النقاط أن تكون عوامل مساعدة لحل المشكلة الاقتصادية ؟

د. حامد السايح

هذا كلام صحيح جدا فاننى وأنا اتحدث من الدعم اتكلم من حل شيئين : الأول . أن الدولة تدعم الوسطاء وهذا كلام غير مقبول فالضرائب التى ندفنها تذهب للوسطاء . الثانى - أن الدعم يمثل جزءا كبيرا من الميزانية القومية دون مبرر ويجب أن نعيد النظر فيه . أما بالنسبة للعوامل الاخرى مثل ترشيد الاستثمار ، والسياسة الضريبية فان من الضروري اعادة النظر فيهما . وأيضاً العمالة الزائدة وقد تحدثت عنها فان من آفات القطاع العام أن هناك سياسة عمالة اجتماعية وليست اقتصادية . وكذلك اتاحة الهجرة وتنظيمها والحمد لله لم تعد تحتاج الى تنظيم . وجهاز الاسعار مرتبط بالدم ومرتبطة بالتضخم والصلة بينهم متصلة لان الدعم جزء من الميزانية فاذا كان بالميزانية عجز فتزيد الاسعار زيادة عشوائية دون تحكم . لذلك يجب دراسة هذه العوامل دراسة كاملة .

مكافحة البططجة

١. حسن جعوى

يجب تشديد الرقابة بمعرفة وزارة التجارة والتموين ووزارة الداخلية لمكافحة البططجة والمصبجية الذين يستولون على السلع المدعمة لبيعونها في السوق السوداء .

التنفقات الجارية .. وتعدد القوانين

١. محمد عيسى

تحدث د. حامد السايح من أربعة بنود فقط ولم يتحدث عن التنفقات الجارية الحكومية وخاصة بعد أن كثرت القوانين - والتي تصدر دون مراعاة للموقف الاقتصادى - مثل زيادة الاجور ، والرسوب الوظيفى وكذلك الخدمات المجانية التى تتراكم يوما بعد يوم . فهل يجوز رفع الاسعار استنادا الى أن اسعار بعض السلع فى الخارج ثلاثة اضعاف مثيلتها فى مصر مثل البنزين رغم الفارق الكبير فى الدخل .

الدمع .. والتكلفة الحقيقية للمنتج

٢. حسن القتال

إذا كانت الدولة تعلم تماما أن السلع المدعمة لا يستفيد منها الا اصحاب الدخول المحدودة لماذا اذن اصرار الحكومة على دمع السلع وخاصة الاقمشة الشعبية التى تحمل الشركات خسارتها ؟ ولماذا لا يتم تحميل اسعار هذه الاقمشة باسعار تكلفتها الحقيقية دون اى ربح ؟

رفع الدمع عن البنزين يزيد مشكلة المواصلات

٣. سيد مطر

فى سبيل رفع الدمع عن البنزين والذى يشكل عنصرا هاما لحل مشكلة المواصلات جزئيا باستخدام اصحاب السيارات الخاصة لسياراتهم دون الاعتماد على مواصلات الدولة فلماذا نستمر فى رفع سعر البنزين ؟

مشكلة التراخى .. وتعدد القروض

٤. حسن الدوى

لقد بنيت حلول المشكلة الاقتصادية فى فترة ما على تقديرات النمو

الاقتصادى وقد نجحت المجموعة الاقتصادية فى تدبير القروض والتسهيلات بناء على صحة هذه التقديرات . فهل اخذ فى الاعتبار العناصر التى يمكن أن تؤثر على هذه التقديرات كالتراخى الذى ابدت التخوف منه وكذلك زيادة الاجور واستمرار الدم لانواع من السلع الاستهلاكية ؟

جدولة الديون .. والاقلال من الفاقد

١. منير عز الدين

ركز الدكتور حامد السايح ووزير الاقتصاد فى عرضه انتيىق لمراجعة بنود الاتفاق بفرض تخفيض العجز على بند دعم السلع التى لاتصل الى المستهلك بسعرها المدم بينما أشار سيادته الى أن بند سداد الالف مليون جنيه الديون الخارجية لايمس ، وأن البند المخصص للاستثمارات لايمكن تخفيضه .. ومن ثم فان لى سؤالين :

الأول - بالنسبة لسداد الديون ماهو المنتظر بالنسبة لاعادة جدولة الديون وخاصة مع الدول التى لم توف بالتزاماتها معنا برغم التزامنا معها فى تنفيذ جميع بنود الاتفاقيات التجارية .

الثانى - بالنسبة للاستثمارات فان دور ترشيد الاستثمارات فى ضوء خطة واضحة لإيجاد التكامل بين الاستثمارات فى القطاع العام والقطاع الخاص بالإضافة الى ضرورة التركيز على استغلال الطاقات الانتاجية الضائعة والمفقودة والتى يلعب تطبيق نظام الادارة الاهداف والنتائج فى بعض المواقع الانتاجية الى انه من الممكن استرجاع الفاقد الذى يصل الى ٣٠ ٪ وذلك بالاعتماد على قدراتنا الذاتية . فما السبيل للاقلال من الفاقد فى الوقت والانسان والانتاج ؟

د. حامد السايح

لقد تحدثت من الدمم وقلت بأنه جزء مهم . وتحدثت أيضا من الديون فاذا قلنا أن هناك خلفة ديون فلانستطيع أن نقول للدائنين بأننا لن ندفع ولكننا حولنا الديون من ديون قصيرة الاجل الى ديون طويلة الاجل ثم اتفقنا مع الدائنين أصحاب الودائع على تأجيل سداد ٢ مليار دولار من الديون المستحقة من هذا العام ، هذا بالإضافة الى العمل الذى اتخذ بالنسبة لاجراءات الدمم - والتى تعتبر قليلة جدا - يمكن أن تضيق الفجوة فى الديون الخارجية أما اذا كان السؤال يراد به الديون مع روسيا فواضح أن هناك اتجاها الآن الى تحسين العلاقات ومن الجائز أن نصل فى النهاية الى اعادة جدولة بعض الديون ولكن من جهة أخرى

فاننا مازلنا في علاقاتنا مع الاتحاد السوفيتي نسدد والتجارة موجودة بيننا وبينهم واحيانا اننا مضطرين نسدد ليس بضغط منهم ولكن بضغط من داخلنا لانه حدث ارتباط في بعض الصناعات الداخلية للسوق الروسية واصبحت هذه المصانع تنتج للتصدير لروسيا فقط وفي بعض الاحيان مضطرين ان نتمشى معهم وان تكمل هذا التصدير وانما المحتمل ان شاء الله في المستقبل ان يحدث تحسن في هذا الموقف .

اما بالنسبة لسؤال البنزين ففيه نقطه واضحة جدا فاذا كنا نقول ان البنزين يبقى سعره منخفضا يتمشى مع الدخل ولكني اسأل عن دخل من ؟ ثانيا - هبوط سعر البنزين اقل من السعر العالمي فيه شيئين : **اولا** - اننا نعطي دعم اضافي لاشخاص في واقع الامر لديهم الطاقة الداخلية اللازمة . **ثانيا** - اننا بذلك نشجعهم على استهلاك اكثر .

فمثلا ان اول ما فعله الرئيس كارتر بالنسبة للسياسة البنزينية انه رفع اسعاره بقصد الحد من الاستهلاك ليس بقصد انهم اغنياء ولان البنزين سلعة نادرة ولايجب الافراط في استهلاكها . ويجب ان نعرف ان المسألة لا تؤخذ كمسألة دخول الا في الطبقات الفقيرة جدا اما ما عدا ذلك فيجب ان تباع السلعة بالسعر الاقتصادي لها فهل لدينا الطاقة المالية والاقتصادية بان نفرق بين الاسعار العالمية المرتفعة واحتياجات الفقراء فقط ام احتياجات الدولة كلها . . حقيقة لانستطيع فالسلع النادرة عالميا يجب ان يؤخذ في الاعتبار انها نادرة مثلما حدث في البن مثلا حيث ارتفع سعره بشكل رهيب في الخارج فلانستطيع ان نحافظ على سعره وندعمه . اذا علينا كدولة نامية لانستطيع ان نكيف الاسعار الدولية لمستوى الدخل في بلدنا فكل مايجب ان نفعله ان نبيع السلع بسعرها الاقتصادي الا في اطار الشيء اللازم والضروري جدا لمعيشة الناس . ومن ثم فان السلطة تباع لا بسعر منخفض جدا يجب دعمه بحجة ان مستوى دخله منخفض ولا بالسعر في الخارج المأخوذ في الاعتبار له عوامل خارجية والتي منها متوسط الدخل في الخارج ولكن مثل هذه السلع - التي ليست أساسية مثل الخبز التي يجب دعمها - تباع بالسعر الاقتصادي في بلدنا بتكلفتها بالإضافة الى نسبة ربح مناسبة .



السياسات النقدية والمالية واستراتيجية التنمية



يتضمن المباحث التالية :

المبحث الأول - الظروف التي اثرت على التجارة الخارجية
للاستاذ زكريا توفيق عبد الفتاح

المبحث الثاني - السياسات السعرية والضريبية والنمو الاقتصادي
للدكتور صلاح حامد

المبحث الثالث - التجارة الخارجية وميزان المدفوعات
للدكتور أحمد القندور

المبحث الرابع - السياسة النقدية ومساهمتها في حل المشكلة
الاقتصادية
للدكتور عبد المنعم البنا

المبحث الخامس - سياسة الانفتاح واستراتيجية التنمية
للاستاذ فؤاد سلطان

المبحث السادس - بعض اتجاهات مشروعات الانفتاح الاقتصادي
للدكتور فتح الباب جلال

المبحث السابع - المشروعات المشتركة واتفاقات الحصص على
التكنولوجيا
للمهندس يوسف خليل مظهر

المبحث الثامن - دور السوق المالية في اصلاح المسار الاقتصادي
للاستاذ السيد الطيبي

المناقشات

الظروف التي أثرت على لتجارة الخارجية الأستاذ زكريا توفيق عبيد فتيح وزير التجارة والتموين

ان التجارة الخارجية في أية دولة تمكس الحالة الاقتصادية لهذه الدولة . فمثلا اذا كان الاقتصاد القومي متينا كان حجم التجارة الخارجية كبيرا ، وعجز الميزان التجاري منعما او قليلا . بل قد يكون شاذ فانض وهذا ما يحدث في بعض الدول . وبالعكس نجد ذلك اذا كان هبل ، لتجارة ضعيفا . كما وان التجارة الخارجية يمكن أن تكون سببا ونتيجة في نفس الوقت . فهي تكون سببا للحالة الاقتصادية التي نحن فيها لان قدرتنا على التصدير محدودة وطاقتنا للاستيراد كبيرة جدا وفي الوقت نفسه نتيجة للحالة الاقتصادية التي نحن فيها للضغوط التضخمية التي يتعرض لها الاقتصاد المصري .

الظروف المؤثرة على التجارة الخارجية المصرية :

مما لاشك فيه ان هناك ظروفًا أثرت على تجارتنا الخارجية وهي ظروف متعددة منها :

- ١ - ان معدل نمو الاقتصاد المصري في الفترة من عام ١٩٦٧ الى عام ١٩٧٣ كان معدلا ضعيفا .
- ٢ - ارتفاع اسعار الواردات نتيجة التضخم الحاصل في العالم ونتيجة ارتفاع اسعار البترول .
- ٣ - الزيادة السكانية المضطردة في مصر، فكلما انصهر اثنان في سنة ٢٠٠٠ ستكون ٧٠ مليونا وعلى نفس الرقعة الزراعية فلا اعرف كيف سنستطيع توفير الغذاء .
- ٤ - حجم الهيكل الصناعي والانتاجي في مصر .
- ٥ - ارتباطنا بمجموعة من الدول في تجارتنا الخارجية .

كل هذه العوامل أثرت على حجم تجارتنا الخارجية ، فإذا نظرنا إلى تجارتنا الخارجية نجد ان ٥٠٪ من صادراتنا مع دول أوروبا الشرقية وحوالي ١٨٪ من دول غرب أوروبا . ونجد في نفس الوقت ان واردتنا من دول أوروبا الشرقية تصل تقريبا إلى ٢٠٪ وحجم واردتنا من دول العملات الحرة يصل إلى ٥٠٪ تقريبا . وهذا يؤدي إلى وجود العجز الكبير في التمدد الحر المتاح لنا مما يؤثر على ميزان المدفوعات فنحن إلى العروض لدرجة ان العروض الاستثمارية التي نحصل عليها لا تغطي على استيعاب خدمه هذه العروض هذا بالإضافة إلى أن الإنفاق العسكري له دخل كبير في هذا الموضوع .

كذلك فإن مخرجات المصريين الذين يعملون بالخارج والتي تصب في مصر أدت إلى زيادة الموجة التضخمية وأزالت فوه شرانيه كبيره في البلد مع عدم الزيادة في الإنتاج . كما أننا حررنا التجارة الأمر الذي أثر على فتح باب الاستيراد ، وعندما يزيد الاستيراد يزداد الفرق بين واردتنا وصادراتنا وكان الفرق بينهما قبل ذلك حوالي ٢٠٠ مليون جنيه أما الآن فالفرق بين واردتنا وصادراتنا يصل ما بين ٨٠٠ مليون إلى ١٠٠٠ مليون جنيه . وإذا كنا نصدر أكثر مما نستورد من دول الكتلة الشرقية فهذا يترتب عليه أننا نفى بالتزامات لهذه الدول وكذلك إذا كنا نصدر أقل مما نستورد مع مجموعة دول العملات الحرة فهذا يؤدي إلى قيام التزامات بالنقد الحر ، وكل هذا يؤدي إلى اختلال العملية من أعلى إلى أسفل وأصبح الأمر يتطلب مجهودات كبيرة جدا .

هيكل الصادرات المصرية :

ان هيكل الصادرات المصرية يعتمد أساسا على المحاصيل الزراعية . فالقطن انخفضت أهميته النسبية من ٤٠٪ إلى ٢٠٪ والتربول رادت أهميته من ١٠٪ إلى حوالي ٢٥٪ . وكذلك صناعة الفسفر والنسيج تمثل ١٨٪ تقريبا فيما عدا ذلك لم نستطع أن نكون لنا إنتاج بموقف تنافسي في الأسواق الخارجية . كما أن ارتباطنا بالاتحاد السوفيتي وبدول الكتلة الشرقية أفقدنا الكثير من عناصر الكفاءة التصديرية ، ثم بعد هناك اهتمام بالجودة ولا بأسول التعبئة . فعلى سبيل المثال : إنتاجنا من الفول الرفيع إذا لم يأخذه الاتحاد السوفيتي فإننا سنجد صعوبة كبيرة جدا في تصديره . كما أن ميزانيات شركاتنا التي تتعامل مع الاتحاد السوفيتي ودول الكتلة الشرقية ميزانيات متضخمة حيث أننا نحقق ملايين الجنيهات دون أدنى صعوبة وذلك لأن المستورد هو الذي يلج في الطلب ونفرض عليه نحن السعر الذي نرغبه ولا يحدث نوع من التحسن بالنسبة للجودة في السلع المصدرة كل ذلك في خلال

من ١٠ - ١٥ سنة فترسخ لدينا مفهوم وهو انه طالما ان العملية تسير بهذا الشكل فلا تغيير في الجودة . وتمادينا أيضا في موضوع الحوافز والارباح .

هذا في حين توجد أسواق عربية مجاورة ميزاتها بالبلايين فوجدنا فيها ان لم يكن ضعيفا فهو غير قائم اطلاقا في سوق اليهودية او الكويت او الإمارات وانى كنت اعتقد ان الدول العربية هذه هي الامتداد الطبيعي لأسواق تصريف المنتجات المصرية ، وكذلك الدول الأفريقية . وقد طلبت بعد مؤتمر القمة الأفريقي ان اجتمع بسفراء مصر في الدول العربية والأفريقية للتعرف على امكانية تنمية صادراتنا الى هذه الاسواق ، ولكن ما سمعته كان مشبطا للهم بشكل غير معقول ، فيكفى ان نرسل خطابا من اى دولة لاي شركة او جهاز في مصر فنجد ان العناية في الرد عليه غير قائمة وغير موجودة ، اتنى كمستول أرجع هسلما الى علاقتنا بدول الافاقات قد أدت بنا الى هذه النتيجة

اممال اسلوب المنافسة :

اننا قرنا منذ سنة ١٩٧٥ أن نغير مسار تجارتنا الخارجية فاعتبرنا ان المنافسة اسلوب خلاق . فلماذا لا يجد القطاع العام منافسا امامه وهو القطاع الخاص ؟ فجميع الوثائق التى صدرت من يوليو ١٩٧٢ لم تنس علم تحميد أو حرمان القطاع الخاص من نشاطه بدليل أن ٨٠٪ من الزراعة قطاع خاص وكذلك تجارة التجزئة والتجارة الداخلية حوالى ٨٠٪ قطاع خاص . اننا نحتاج الى انتفاضة في قطاع التجارة الخارجية والى انتفاضة في قطاعات الانتاج وأعطينا الفرصة للقطاع الخاص ان اخذ مسيله الى هذا المجال كما كان في الماضى بحيث أن تكون هناك منافسة بين القطاعين . وكذلك في التوكيلات التجارية والتي كانت مقصورة على القطاع العام . لقد اتحنا للقطاع الخاص الفرصة أيضا للعمل في هذه التوكيلات بشرط أن الذى يعمل في التوكيلات التجارية يكون مصرية وكذلك أبوه . وهدفى من هذا الموضوع انه لا يعمل بالتجارة في مصر الا من كان مصرية حتى لا تخرج الاموال الى الخارج ونحن نعانى من مشكلة تكديس الخرجين بالوزارات والمصالح وبعيث لا يتقدم اى عطاء الى اى جهاز في الدولة حكومي أو قطاع عام الا من طريق وكيل مصرى .

التهاكت على الاستيراد :

لقد حدثنا التجارة الخارجية وحدنا التوكيلات التجارية والى الحكوم للاسعف في خلال سنتين من تحد ب هما وحدنا ان هناك تهافتا على الاستيراد . لسنا هناك اى اهتمام بالتصدير . وكل المشكلات على الحصفول على استثناءات من أجل الاستيراد . ولقد تحدثنا عن الاستيراد بدون تحويل

عملة وكان الهدف الأول منه - رغم وقوف كل أساندة الاقتصاد نفسه الاستيراد بدون تحويل عملة - هو تقنين التهريب الذي كان يحدث في البلد كما نرى الشواربي .. الخ .

الهدف الثاني - هو طول الحرمان الذي كانت تعاني منه الجماهير في السنوات السابقة لسنة ١٩٧٣ حيث كانت السوق المصرية هي السوق السوداء والارتفاع المفالي فيه في الاسعار .

الهدف الثالث - هو الاستفادة من مداخل المصريين في مستلزمات حرقين والسلع اللازمة للتنمية من مواد خام ومواد أولية - علما بان هناك نسبة من السلع الاستهلاكية دخلت فاذا لم تكن تدخل عن الطريق الشرعي (الجمارك ومصادر الرسوم الجمركية) فستدخل عن طريق التهريب وكانت حركات التهريب واضحة جدا ويكفي ان السجائر المستوردة كانت تدخل مهربة وبعد فتح باب الاستيراد بدون تحويل عملة جميع السجائر المستوردة وضع عليها التعريفة الجمركية . لمصلحة الجمارك وضلت الخزنة العامة حقها منها .

شاكل تغطية، تحرير التجارة الخارجية :

حقيقة انه من واقع التطبيق وجدنا ان امورا تتطلب ان تعالج ومن اهم هذه الامور ما يلي :

- ان هناك تساؤلات عن السبل الجارف من القرارات والوزارة الخارجية من وزارة التجارة والذي أربكت الناس .
- ان هناك انتقالا كبيرا من جو كله ملىء بالرقابة والانغلاق الى الانفتاح فلا بد ان نلتزم العمل لهؤلاء العاملين بوزارة التجارة ولديهم الخبرة الكبيرة بكل ما يتعلق بالاجراءات والقوانين والقرارات .. الخ . ولكن القدرة على التحول ومعالجة الامور بمفهوم الانفتاح الذي نريده اعتقد انها قدرة قاصرة وهي تحتاج الى وقت كبير جدا .
- هذا بالإضافة الى اننا في مجال التطبيق وجدنا عدة امور لابد ان تعالج بقرارات وزارية ، فعلى سبيل المثال اننا نتعامل مع دول الاتفاقات على اساس قوائم سلع بخصص او بقيم في المصادر او الوارد ننظر فنجد هذه الدول تقيم العقوبات وفي نفس الوقت نجد ان القطاع الخاص يتعامل معها بعملة حرة في باب الاستيراد بدون تحويل عملة للاستيراد من هذه الدول. اذن ماقيمة الاتفاق .. ومن ثم فلا نستطيع ان أقف مكتوف اليدين امام هذا الاجراء ، فلا بد ان نعمل قرار وزاري ينظم هذا العمل ثم يبداء الناس الذين كانوا يتعاملون

مع هذه الدول بعد ما يجدون أن نشاطهم قد قيد يبدؤون في الكلام عن القرار الوزاري .

ومثال آخر ، أننا نؤمن بأن الانفتاح لا يقوم على قتل الصناعة المصرية ، بالعكس اننى مؤمن بأن المنافسة ستؤدى الى ان تطير الصناعة المصرية نفسها وخاصة ان مفهوم الانفتاح ليس خاص بالتجارة فقط . فإلغاء قانون المؤسسات واعطاء السلطات الكاملة لمجالس الإدارة وربط الاجر بالانتاج واعطاء الحوافز والإدارة بالأهداف ... الخ . كل هذا كان هدفه أن وحدات القطاع العام تتحرر من الجمود الذى مرض عليها فى الماضى بحيث تكون قادرة على تطوير نفسها ، كما أن مفهوم "لإنفتاح هو أن نستفيد أيضا من التقدم العلمى والتكنولوجى الموجود فى الدول الغربية .

ويمكن علاج الموضوع عن طريق الجمارك بحيث أن السلعة المصرية التى نستورد مثيل لها من الخارج يجب أن يكون سعرها أقل من الخارج يجب أن يكون سعرها أقل من المستوردة ولكننى وجدت في أفاءة السوق العربية المشتركة أن هناك أمفاء جمركيا كاملا لكثير من السلع التى تستورد من هذه الدول بل أيضا وجدنا أن سلعا ليست من انتاج دول عربية يتم دخولها مصر على أنها من انتاج الدول العربية الشقيقة مصحوبة بشهادة منشأ تفيد بأنها من انتاج هذه الدول وتمنى من الجمارك وبالتالي تهدد صناعتنا . وهذا الموضوع أثير من جانب الصناعة المصرية على أعلى المستويات وبذلك لا أستطيع أن أقف مكتوف اليدين فأضطرت الى معالجة ذلك بقرار وزارى .

ان سوريا معروف بأنها متقدمة فى صناعة المنسوجات التى من الياف غير طبيعية وهذا تهديد للصناعة المصرية وللأسف أننا مغالين فى الرسوم الجمركية فالمادة الخام تدخل سوريا بـ ٢٪ وتدخل مصر بـ ١٥٠٪ ١٦٠٪ فالمننيز النهائى السورى يدخل مصر بأقل من تكلفة المادة الخام التى تدخل كأحد مكونات الانتاج فى صناعتنا المصرية ، وهذا يضطرنا الى أخذ اجراء وهو ألا يتم الاستيراد عن طريق القطاع العام والقطاع الخاص ان يتقدم من خلال القطاع العام وعلى شركات القطاع العام أن تقسم نتحصيل الفرق فى الجمارك لحساب معين وهذا على أساس أننا نحم أو نحد من استيراد هذه المنتجات التى تنافس الانتاج المصرى . أما النسبة لشهادة المنشأ فلا نستطيع تكديب الفرق التجارية فى الانقطاع العرسة فلا ند أن نأخذ اجراء حتى يتم مناقشة هذا الموضوع فى إطار مجلس الوحدة الاقتصادية .

هناك موضوع آخر خاص بالتراخيص - ولا اعلم مدى صمنته - وهو ان شخصا استورد بضاعة واستخرج الترخيص ببند جمرك معين وبعد ما وصلت البضاعة الى جمارك الاسكندرية طلب منه مندوب الجمارك تغيير البند الجمركي . وعندما غير هذا الترخيص من وزارة التجارة على اساس البند الجمركي الجديد قالت الجمارك للمستورد ان البضاعة وصلت قبل الترخيص فلا بد من دفع الغرامة . ومن ثم فلا بد من اعطاء تعليمات بقصد التيسير طالما ان البضاعة المستوردة مصرح بدخولها البلد ولا بهم استخراج الترخيص قبل او بعد وصول البضاعة . لذلك فان كل القرارات الوزارية تشتمل على تيسيرات وليست تعقيدات وانما التعقيدات دائما تأتي من أسفل . وقد اثرت ضجة كبيرة جدا بار هذاك خلافا بين الجمارك ووزارة التجارة والحقيقة خلاف ذلك ، فعلى مجال التطبيق تواجهنا ثغرات فنضطر الى تعديلها وقد اخذت قرارا منذ شهرين بأن نعيد النظر في كافة القرارات الخاصة بتجارة مصر الخارجية بحث تخرج مبصرة ومبسطة .

سياسةنا الخارجية :

اما بالنسبة لسياسةنا الخارجية فاننا قد الفينا الاتفاقيات فيما عدا دول الاتحاد السوفيتي والمانيا الشرقية وتشيكوسلوفاكيا لانسا تربطنا بهم اتفاقات ، والصين والسودان تبعنا لظروف العلاقات بيننا والاردن لانه بضئى لو لنى الاتفاق فستغلق مصانعه لانه انشا مصانع قائمة على البيع فى السوق المصرية . واننا لو الفينا الاتفاقات معال النتيجة ان الاستيراد سيتم بـ ٧ قرشا للدولار وبذلك تكون المنتجات مرتفعة وغير منافسة ، ولكن توسط صندوق النقد الدولى بتحرير تجارة مصر الخارجية من اتفاقات الدفع مع الدول الاعضاء فى الصندوق سوق تجعل الصناعة المصرية والسلع التى تصدرها مصر فى مستوى تنافس مع الاسعار العالمية وهذا سيؤدى الى الاهتمام بتنويع اسواقنا .

وهناك موضوعات مازلت عاجزا عن فهمها وهى ان الذى يستورد من الاتحاد السوفيتي يتعامل على اساس ٤٠ قرشا للدولار - حتى الآن - بالنسبة للاستيراد وبدانا نستورد من الاتحاد السوفيتي او من الدول التى بيننا وبينهم اتفاقات دفع . ولكن عند التصدير لا نجد احدا يريد التصدير لهذه الدول فتكون النتيجة ان المديونية تتراكم بحيث اننى لو الفيت الاتفاقيات سأجد اننى مدين بكذا مليون جنيه وعند السداد أجد ان البنك المركزى يقول ان الجزء الذى أسسده لا شامل معاملة

العملات الحرة - وان تطبيق سعر الصرف مزدوج في معاملتنا الخارجية يعقد تجارتنا الخارجية مع الدول التي تتعامل معها . فعلى سبيل المثال بلد كرومانيا اصبحنا مدينين لها بـ ٣٠ مليون جنيه استرليني في رصيد معاملتنا معهم وقد طلبوا سدادها في خلال سنة وهذا غير ممكن . ولكننا سنسدها عن طريق أنه كلما نشترى أكثر نأخذ ٢٥٪ أو ٢٠٪ من قيمة صادراتنا ، اذن من مصلحتهم ان يستوردوا من مصر بالعملة الحرة بحجم اكبر حتى يتقاضوا مديونياتهم علينا ووضعنا حدا أقصى لهذا ، ولكننا وجدنا ان الـ ٢٥٪ أو ٢٠٪ عندما تأتي شركة انتاج تصدر الى رومانيا تصطدم بان الـ ٢٥٪ ستقاضي فيهم ٤٠ قرشا للدولار والباقي تأخذه بـ ٧٠ قرشا للدولار ، فاحججت عن عرض انتاجها الى رومانيا مع اء دولة عملة حرة . . ولأجل ان اصل الى هذا الموضوع بالطريق المتبع لدينا فلا تكفى سنين . . لذلك وما زلت أقول بان القانون لم يستغفوا ان يتفهموا روح الثورة الادارية وروح الانفتاح . فالعملية هي عملية موازنة اى مكسب وخسارة ولا يمكن ان تكون مكسب مستمر .

هذه هي احدى العقبات التي نواجهها اليوم في مجال تحرير التجارة الخارجية وحتى بعد الفاء اتفاقات الدفع فليس من المصلحة الفاء الاتفاق مع الاتحاد السوفيتي في الوقت الحاضر لاننا نستمد منه سلع كبيرة جدا فاذا قلنا الاتفاق بالعملة الحرة فان هذا يمثل التزام كبير جدا وهو باخذ حوالي ٦٠ الى ٧٠ مليون جنيه سلع تقليدية كالسيرة والبراندني ومنتجات جلدية جودتها متواضعة . . بصراحة . . كما انهم أيضا يستوردون منتجات تحميل لا نجد لتصريفها أسواقا أخرى ونستورد منهم سلع تموينية وخامات أو مستلزمات انتاج .

ان الاسلوب الذي نبعه الآن هو تحرير تجارتنا الخارجية من الاتفاقات على اساس اننا نطرق اسواق دول العملات الحرة . ومن ناحية أخرى فاننا بداننا نهتم بأسواق الدول العربية فاولدنا بثبات من اتحاد الغرف التجارية واتحاد الصناعات وفتحنا مراكز في اسواق هذه الدول وافتتحنا معرضا في جده ، والتقارير التي وصلت تبين دهشة اخواننا السعوديين من الانتاج المصري وهذا شيء مشجع للغاية بالإضافة الى هذا فان البنك الدولي مهتم جدا ببرنامج تنمية الصادرات المصرية وخصص لهذا البرنامج قرضا بحوالي مليون دولار على أساس بحث بعض الصناعات المصرية التي يمكن ان نجد لها أسواق تصريف في اوروبا وامريكا بالعملات الحرة دون مجهد كبير مثل صناعات الاثاث الخشبية وذلك تطوع انتاجها الحالي . وكذلك الصناعات الجلدية وصناعات النسيج ، يمكننا جدا ان نصل بمعدل الزيادة في صادراتنا ليس فقط الى ٧٪ كما تسدر الخبراء بل الى ١٢٪ وهذا يحتاج الى مجهود كبير .

اما بالنسبة الى السوق الاوروبية المشتركة فاننا عملنا ان نرق مع مجموعة دول السوق ، وبناء على هذا الاتفاق حصلنا على اثناء تلى من الجمارك على منتجات مصر الصناعية والزراعية فطبقوا نسبة الـ ٤٠٪ من ٤٠٪ وفي الاحاديث الجانبية التى دارت بينى وبين العالمين فى السوق فقالوا اننا نطبق سياسة الانفتاح الاقتصادى وقانون استثمار المال العربى والاجنبى وقانون المناطق الحرة واقبال المال والخبرة للعمل فى مصر سيؤدى الى قيام صناعات ستكون السوق الاوروبية المشتركة هى السوق الرئيسية لهذه السلع وهم يتوقعون ذلك لان الصناعات التقليدية التى تحتاج الى عمالة كبيرة بدأت تندثر فى اوروبا وسيتركون مجالاتها فى الدول النامية مثلاً ، وهم يركزون على الصناعات الدقيقة والتى تحتسح الى تكنولوجيا متقدمة جداً فهم من الآن قدروا ذلك فى الاتفاق الذى تم بيننا وبينهم واعطونا فى مقابل ذلك ٢٠٤ مليون دولار فى شكل قروض .

وبالنسبة لدول السوق الامريكية فان كل العالم يصب فيها ، فالزائر لأمريكا يجد أن السوق الامريكية مفرقة بالانتاج المستورد والشيء المدهل انى زرت سويسرا وبلجيكا وأمريكا فوجدت أن المنتجات الهندية متفرقة اسواق اوروبا وأمريكا وما زلنا نحن نتوسع فى صناعة الفول فلقد تأخرنا حيث بدأت الهند من عشر سنوات فى تطوير صناعاتها وانتاجها وهذا ذنب الحقبة الماضية والجمود الذى كنا نعيش فيه وبصراحة لا تجد شيء حتى ولا قميص مصرى معروض وعندما كان توت عنيخ آمون معروض بأمريكا جميع المصانع وخاصة التى يملكها يهود عملوا سلع تذكارية وفوط عليها توت عنيخ آمون وباعوا بملايين الملايين من الدولارات ونحن لم نفكر فى هذا فالسوق الامريكية ليست سوقاً سهلة ولكننا تعودنا ان يطرق الرجل السوفيتى ابوابنا فهو يسترد الدين الذى له لدينا ونحن نعرض عليه انتاجنا لياخذه وهذا يجعل صناعتنا غير متكافئة مع التطور الحاصل فى العالم .

الخلل فى ميزان المدفوعات :

اما عن الخلل الحادث فى ميزان المدفوعات وأن المعجز كـر حدا وكذلك النقص فى العملات الحرة ومما لا شك فيه ان المناطق الحرة ستلعب دوراً كبيراً فى تنشيط التجارة الخارجية وفى بور سمعد بدأت مصانع التجميع تنشأ هناك فهناك حوالى ٥٠ مشروعاً والمناطق الحرة هذه ستعتبر الـ spring board للتغزى الى الاسواق المحاذرة أو سد احتياجات كثيرة للسوق الاوروبية ، وفى زيارة قريبة لدول أمريكا للاتحاد لا أستطيع القول بأن التصدير لها باستثناء البترول سيكون مفتوحاً ولكن

تكونها مصدرا للحوام فيمكن أن تنشئ في المناطق الحرة مستودعات
تبريد لتفدي السوق المصرية والإسواق المجاورة ، ففي تقديرى حقيقة
أن المناطق الحرة مع القانون ٤٣ ستكون حجر الزاوية في حل أزمة
الاقتصادية من ناحية ميزان المدفوعات بشرط أن القطاع الخاص يقدم
على الاستثمار في مشروعات التنمية .

تعديل قانون الاستثمار :

إن الاجراءات التى اتخذتها الحكومة حاليا من تعديل للقانون ٤٣
ومساواة المال الخاص بالعام في الاعفاء الضريبى والفاء الضرائب على
الفائدة ورفع سعر الفائدة كل هذا بهدف تشجيع مدخسرات المصريين
لتدخل في مصالوات التنمية ، وقد آن الأوان لكى نحدد مجالات
العمل للقطاع العام بحيث يكون مجال العمل في القطاع العام معلوما .
ونترك القطاع الخاص بكامل مرونته ليتحرك في مجالات التنمية . وذلك
لأن الدوران الذى نعيشه ما بين وزارة التخطيط ووزارة المالية ، قصور
الهيكل التمويلية لبعض الشركات والخسائر وقوانين العمالة وهذا شيء
مشيط للهمم .

القطاع الخاص ومشروعات التنمية :

لماذا يقبل القطاع الخاص على مشروعات التنمية ؟ فإذا نن استيراد
السلع وإعادة بيعها يحقق ربحا من ٣٠٪ الى ٥٠٪ ويكون دوران رأس
المال اربع مرات في السنة فهذا أسهل بكثير من أن تضع رأسمالى
في مشروع قد يواجه صعوبات مثل قلة الاسمنت أو حديد تسليح تؤخر
تنفيذ المشروع سنوات عديدة . فلو وضعت هذا المبلغ في صندوق لتوفير
كان هذا ضمن لى فسيكون الربح ٥٪ أو اذا شاركت بهذا المبلغ في عمليات
استيراد فسيكون نسبة الربح تقريبا ١٠٠٪ .

أخلص من هذا . بأن هناك بعض الانشطة وبعض الوحدات في بعض الانشطة
في القطاع العام يجب إعادة النظر في ملكيتها فطينان نقيم هذه الشركات ونطرح
أسهمها للعاملين فيها وجزء منها نطرح للاكتتاب العام بحيث تصبح ملكيتها لقطاع
خاص كاملة أو ملكيتها مشتركة بين القطاع العام والخاص ، وذلك يصبح
المشتري للاسهم يشتري أسهمه في مشروع قائم يعطى ربحا . أن كل
ما أخشاه انه بعد أن كنا نعتد في صادراتنا على الذهب الأبيض أخشى
أن نعتد بعد ذلك على الذهب الاسود في الثمانيات فقط وهذا مؤثر خطير
جدا . وشكرا .

السياسات السعرية والضريبية والنمو الاقتصادي

دكتور
صلاح حامد

وزير المالية

تعتبر السياسات السعرية والضريبية من أهم الأدوات التي توجه السياسة الاقتصادية في الدولة إلى الأهداف الموضوعية . وهذه الأهداف الاقتصادية تتعارض مع الأهداف الاجتماعية إذ أنهما لا يسيران في اتجاه واحد فهما دائما في اتجاه متنازع لأننا إذا سرنّا في اتّفاء الواحي الاجتماعية فاننا بذلك نهمل الواحي الاقتصادية وبالعكس . ومن هنا تنشأ الصعوبات التي تجعل الدولة تتدخل لكي توازن بين الأهداف الاجتماعية عن طريق السياسة السعرية والضريبية التي تعتبر أداة فعالة في توزيع الموارد الاقتصادية . كما أنها تحاول أن تعيد توزيع الدخل بين طبقات الشعب عن طريق سياسة دعم بعض السلع وبيعها بسعر أقل من سعر التكلفة الحقيقية ، وبالتالي تضمن حدا أدنى للمعيشة لهذه الطبقات هذا بالإضافة إلى أن السياسة السعرية - وخاصة بالنسبة لأسعار الجمارك والضرائب غير المباشرة - تؤدي إلى الحد من زيادة الاستهلاك ، وحماية الصناعة المحلية . هذا فضلا عن أن استغلال كل من السياسة السعرية والضريبية في الحصول على موارد الدولة التي يمكن إنفاقها على أعمال التنمية الاقتصادية .

وإذا كانت الدولة تتدخل عن طريق السياسة السعرية للحد من حرية بعض الشركات في تسعير المنتج النهائي . فإن الهدف من هذا التسعير ليس هو التدخل في شؤون الشركة ولكن لكي نصل إلى الأهداف التالية :

أولا - أن الدولة عندما تحدد السعر فإنها لا تقصر على التحديد على سعر السلعة النهائي فقط وإنما تحدد أيضا سعر السام إلى سلطة . كما أن الدولة تهتم بالعناصر التي تؤثر على التكلفة - فمثلا ارتفاع الإحور أو سعر الفائدة له تأثير على التكلفة وأن الشركة التي تدفع للعامل

٤. فرشاً كحد أدنى للأجور - في حين أن إنتاجه - حسب العسوامل الاقتصادية - لا يزيد عن ٢٥ فرشاً - فإن الشركة هنا تتحمل زيادة قدرها ١٥ فرشاً . وهذه الزيادة تمثل الفرق بين الأجر المدفوع للعامل والأجر الذي يجب أن يدفع حسب العوامل الاقتصادية . وبالتالي فإن هذه الزيادة سوف تؤثر على تكلفة المنتج النهائي : كما أنها تؤثر أيضاً على قدرة الشركة في تحقيق الأرباح وكذلك على مرونة الشركة في تحديد السعر .

ثانياً - المقصود بسعر السلفة هو التكلفة الاقتصادية للسلفة التي يدخل فيها عوامل انتاج متعددة وبالتالي يجب أن يكون سعر السلفة متضمناً التكلفة الاقتصادية لهذه العوامل التي تدخل في صناعة السلفة تامة الصنع ومن ثم فإننا نأخذ تكلفة عوامل الانتاج في الحسبان لأن أي تغير في سعر عوامل الانتاج لابد وأن يؤثر في النهاية على سعر المنتج النهائي .

ثالثاً - إن معدلات الكفاءة الانتاجية للشركة من العوامل التي تؤثر على تكلفة الانتاج وبالتالي تؤثر على سعر المنتج النهائي ، لأنه إذا زادت كفاءة المشروع الانتاجية أو زادت كفاءة عوامل الانتاج المستخدمة في المشروع فإنها بالضرورة تخفض التكاليف وتزيد من الأرباح التي يحققها المشروع . ويحضرني في هذا المجال ما حدث في بعض الدول

مثل الهند وباكستان ودول أمريكا اللاتينية ، فإن هذه الدول قد سبقت عن طريق رفع الكفاءة الانتاجية وتخفيض العادم أن تزيد إنتاجها بنسبة ١٠٠٪ دون أن تزيد من استثماراتها . إذا فإن التكلفة في الواقع هي سعر عوامل الانتاج ولكن في النهاية هي عبارة عن خليط بين السعر وبين الكفاءة الانتاجية التي تؤدي في النهاية إلى رفع سعر المنتج أو خفضه .

وأخيراً - إن سعر السلفة الاقتصادي يتأثر هبوطاً أو ارتفاعاً ما إذا رأت الدولة أن تباع السلفة بأقل من التكلفة الاقتصادية وذلك ما تدفعه الدولة هذه السلفة . وقد بلغ هذا الدعم الذي تتحمله الدولة في سنة ١٩٧٠/٦٩ حوالي ٢٠ مليون جنيه في حين أنه أصبح الآن يبلغ حوالي ٢٨٠ مليون جنيه . وهذا المبلغ - في الواقع - يمثل ثلث الموارد الجارية للدولة وهذا يعني أن الدولة تدفع ثلث مواردها لكي تزيد من الاستهلاك ، لأن الدعم هو وسيلة لتخفيض سعر السلفة لهدف اجتماعي ، وهذا الهدف الاجتماعي - كما ذكرت - يتنافى ويتعارض مع الهدف الاقتصادي لأن خفض سعر السلفة يترتب عليه زيادة وتشجيع الاستهلاك . وبمعنى آخر فإن الدولة تكون قد حرمت من استخدام ثلث مواردها في زيادة الاستثمار ورفع الكفاءة الانتاجية عن طريق التجديد ، إلا أنه لا

بالنسبة للشرنات المختلفة . وهذا يوضح مدى التعارض بين السياسة الاقتصادية والسياسة الاجتماعية .

خامسا - عندما نتكلم عن الدعم فانتبا نجد أن بعض السلع التي تدمر لأجل أن تباع بسعر أقل من سعرها الحقيقي لا تستخدم في الأغراض المخصصة لها فقط بل أن رخص سعرها يشجع على استخدامها في أغراض لم تخصص لها هذه السلع فمثلا رغيف العيش الذي تدعمه الدولة لكي تخفف العبء عن كاهل المستهلك نجده لا يستخدم في إطعام الأديمين فقط بل أنه يستخدم أيضا لتلف للدواجن . وذلك نتيجة لرخصة من الإعلاف الأخرى . وأيضا نجد أن الليرة التي تباع بثلاث ثمنها الحقيقي لا تستخدم في الاستهلاك المخصص لها فقط بل تستخدم كعلف للماشية . وبذلك لا يذهب الدعم للمستهلك الحقيقي الذي يدعم السلع من أجله وإنما يذهب إلى مربى الدواجن أو مربى المرائش وإلى التجار الوسطاء ، والدولة - في غالبية الأحوال - لا تستطيع أن تصل إليهم عن طريق الضرائب . وهنا أيضا نجد تعارضا لأننا عندما نعطى دعما لا نحاول تركيزه على الطبقات المحتاجة فعلا لهذا الدعم إنما نعطيه بصورة عامة وبالتالي ينتج عنه تبديد للمواد الاقتصادية .

سادسا - أن الشركات يجب أن تكون لديها المرونة في تحريك السعر ارتفاعا أو هبوطا . بمعنى أنه كلما ارتفعت تكاليف الإنتاج تكون لدى الشركة القدرة على رفع السعر ، وأيضا إذا انخفضت التكاليف فإن الشركة يمكنها أن تخفض السعر . وأن إعطاء هذا الحق للشركة بدون قيد أو شرط قد يؤدي إلى وجود نوع من المبالاة في استخدام هذا الحق ، إذ من الجائز أن تلجأ بعض الشركات إلى إخفاء بعض المتاعب الاقتصادية في الشركة عن طريق رفع السعر . . . وذلك بأن ترفع الأجور لأجل تغطية خسائر ناتجة من عدم وجود كفاءة في التشغيل الاقتصادي للشركة لذلك يجب ترشيدها هذا الحق وأن تعطى للوحدات الاقتصادية حرية الحركة والمرونة في حدود نسبة معينة ولكن نسبة ١٠ ٪ يمكن الوحدة الاقتصادية أن تتحرك فيها صعودا وهبوطا بالنسبة لكافة السلع الاقتصادية التي نتحدث عنها . وإذا حددت الدولة سعر البيع لسلمة معينة بأقل من التكلفة فمن الممكن أن تتدخل الدولة فمطلي الشركة الدعم المناسب وإنما ينصح ألا يكون هذا الدعم على أساس الفرق بين التكلفة ومن البيع وإنما يكون على أساس فرق السعرين مضروب في عدد الوحدات المنتجة وليس عبارة عن مبلغ إجمالي تدفعه الدولة . فمثلا في قطاع الغزل والنسيج الدولة تباع القطن للمصنّعين بمبلغ ١٦ جنيها للطن في حين أنها تشتريه من الفلاح بـ ٣٠ جنيها وهذا

الفرق بين السعيرين تحمله الدولة كدعم . وبذلك لا يكون للدولة رقابة على انتاجية الشركة وبالتالي نجد ان العادم في مثل هذه الصناعة من القطن المستخدم اكثر من اللازم الامر الذى يؤدى في النهاية الى رفع التكلفة اكثر من اللازم . لذلك فاني اقترح ان يعطى الدعم على اساس الفرق بين سعر التكلفة وسعر بيع المنتج مضروباً في عدد الامتار المنتجة فمثلاً لو كان الفرق بين التكلفة وسعر البيع في الاقمشة الشبيهة خمسة قروش في المتر وان الشركة انتجت بالفعل من هذه الاقمشة ١٠ مليون متر فان قيمة الدعم الذى يجب ان تحمله الدولة هو نصف مليون جنيه فقط وليس مبلغ اجمالى تحمله الدولة سواء انتجت الشركة هذه الكمية اولم تنتجها .

سابعاً - الشركة بعدها ايضا عدة عوامل تؤثر في ارتفاع سعر السلعة وانخفاضه أهمها درجة مرونة الطلب . بمعنى أنه عندما يكون الطلب غير مرن فان الشركة يمكنها ان ترفع السعر دون ان يقل الطلب على هذه المنتجات . ولكن يجب ان نفرق هنا بين السلع الكمالية والسلع الضرورية ، لاننا اذا رفعنا سعر السلع الضرورية فاننا في النهاية سوف نغنى الغنياء على المستهلك النهائي الفقير وبذلك يضطر الى ان يخفض من مستوى معيشته لان انفاقه على هذا البند قد ارتفع وانه سوف يضطر بالتالى الى تقليل الانفاق على البند الاخرى ، ومن ثم فان زيادة السعر بالنسبة للسلع الضرورية سوف يؤدى الى زيادة الدعم وبذلك تتحمل الدولة باعباء اكثر من اللازم - اما تسعير السلع الاخرى فالامر متروك للشركة في ظل السياسة العامة للدولة ، لان الدولة اذا ارادت ان تحصل على حصة من مثل هذه السلعة فانها ترفع سعرها بحيث تغطي اولا تكلفتها الاقتصادية ثم بعد ذلك تغطي الضريبة المفروضة على هذه السلعة للدولة . وبذلك فان هذه السلعة تعتبر مصدراً من مصادر الحصة دون ان تؤثر على المهدف الاقتصادي أو الهدف الاجتماعي .

ثامناً - هناك سياسات لها تأثير غير مباشر على تحديد سعر البيع وذلك من خلال تأثيرها على تكاليف الانتاج . وهذه السياسات تشمل في عمليات التوزيع وفي الاجور ، وفي الفائدة . فبالنسبة لعملية التوزيع فان كلما طالت سلسلة التوزيع وزادت حلقات الوساطة بين المنتج والمستهلك النهائي كلما زادت التكلفة وبالتالي زاد سعر البيع . لذلك يجب ان تكون خطوات التوزيع محدودة في عدد قليل من الوسطاء حتى يمكن ان نغادر رفع اسعار السلع .

اما بالنسبة لسياسة الاجور في مصر فاننا نجد انها تقوم على ناحيتين : الاولى - فرض قوى هائلة سنوياً على الشركات وعلى القطاع الحكومى

نتيجة لتوزيع الحريجين سنويا وهذا يشغل عنا كثيرا تتحد. سل به
التكاليف . الناحية الأخرى - أن سياسه الأجور تقوم أساسا على ربط
الأجر بالمساهمة دون أن يكون هناك عازمة بين الوظيفة والتخصص الموهل
لهذه الوظيفة ، والدولة تحاول إذن تصليح هذا الوضع بحيث يمكن
ربط الأجر بالإنتاج دون النظر إلى المساهمة التي يحملها الشخص . لما
انه مطلوب أيضا تحطيط للعوى العاملة وأن يعاد توزيع هذه العوى وتوفر
العمالة المربيه التي تحتاجها الشركات وليس توفير الكم الدر يتحصن
من الجامعات والمدارس وتوزيعه على الترات والحكومة دون أن يكون
هنا حاجة إليه فيصبح عالة ولا يتجمع على الإنتاج . فقد زاول أحد
خبراء البنك الدولي وقال لي أن من أهم المشاكل الموجودة في مصر هي
وجود عدد من المهندسين حديثي التخرج يجلسون على المكاتب ولا
يشارون معلمهم بين الآلات ومراقبة الأعمال وقد عرض علينا مبلغ ٢ مليون
دولار لتدريب هؤلاء المهندسين لكي يعملوا على الآلات وبراقير العمل .
وقال بأن وجود المهندس في موقع العمل وبين العمال له أثر كبير في رفع
الكفاءة الانتاجية وزيادة الإنتاج . ومن ثم فإن توزيع العمالة داخل
الشركات أو القطاع القومي له أثر كبير في خفض تكلفة الإنتاج وبالتالي
تحديد سعر بيع المنتج النهائي .

أما بالنسبة لسعر الفائدة فإنه يتنازعه عاملان أساسيان هما :
الاول - أن سعر الفائدة يجب أن يكون مرتفعا لدرجة نستطيع أن نجد
به المدخرات التي يمكننا من تمويل عملية الاستثمار وبالتالي فإنها تخفف
العبء عن ميزانية الدولة . الثاني - أنه لا يجب أن يرتفع سعر الفائدة
عن الحد المعقول لأنه أحد عناصر التكاليف التي تؤثر على تكلفة الإنتاج
وبالتالي ترفع سعر البيع للمنتج النهائي . وفي الواقع أننا نجد صعوبة
لكي نوازن بين هذين العاملين فمثلا عندما رفع سعر الفائدة بنسبة ٢ ٪
خلال الشهور الماضية فإن هذا الرفع كان معقولا لجذب المدخرات . وقد
قمنا بعملية التوازن بين مطالب الشركات ومطالب المدخرات من ناحية
أخرى ففي حين رفعنا المدخرات بنسبة ٢ ٪ قمنا بإعفاء هذه الفوائد
من ضريبة القيم المنقولة وهي التي تمثل ٤٠ ٪ من نسبة ٥ ٪ أي ما يعادل
نسبة ٢ ٪ أخرى وبذلك تكون قد رفعنا سعر الفائدة بنسبة ٤ ٪
الشركات تحملت بنسبة ٢ ٪ وخزانة الدولة تحملت بنسبة ٢ ٪ الباقية
وبالتالي يكون قد حدث توازن بين جذب المدخرات ومطالب الشركات
بحيث لا يؤثر رفع سعر الفائدة على تكلفة الإنتاج بما لا يرفع
المنتج النهائي .

المشاكل الاقتصادية للسياسة السعرية :

د يكون لسياسة الاسعار آثار اقتصادية ضارة تسببها مشاكل لكل من الحكومة والقطاع العام ومن أمثلة هذه المشاكل ما يأتي :

١ - سوء توزيع الموارد الاقتصادية : من المعروف أنه كلما كان سعر البضاعة منخفضا كلما اتجهت أنظار المستهلكين إلى هذه البضاعة لند احتياجاتهم ، في حين نجد أن الحكومة هي التي تتحمل نتيجة خفض سعر هذه البضاعة ، لأن خفض سعر البضاعة معناه زيادة في الاستهلاك وبالتالي تقليل في الادخار الذي ينتج عنه انخفاض في الموارد التي تخطط للاستثمار . كما أنه إذا خفض سعر البضاعة عن طريق الدعم فإن هذا معناه أن الدولة تتحمل عبء مالي بالإضافة إلى زيادة الاستهلاك وقلة الادخار وانخفاض موارد الاستثمارات التي يمكن أن توجه إلى التنمية الاقتصادية والسياسة الاجتماعية وهذا ما تستهدفه في المرحلة الحالية وذلك عن طريق تقليل عدد السلع التي تدعمها الدولة والتركيز على السلع الضرورية بالنسبة للطبقات الكادحة ، ورفع الدعم عن السلع غير ضرورية بالنسبة لهذه الطبقات .

٢ - تقييم المشروعات : يجب أن تستخدم التكلفة الاقتصادية عند تقييم المشروعات . أما إذا انشئت شركة على أساس تكلفة وهمية تقل كثيرا عن الاسعار السائدة فإن عملية تقييم هذه الشركة ينتج عنها الأتي :

(أ) سوء موقف الشركة لأن هيكلها الاقتصادي غير سليم .

(ب) أن تكلفتها أقل من الواقع بكثير .

(ج) أن الاسعار التي تباع بها أسعار وهمية .

ولذا إذا حاولنا اصلاح هيكلها الاقتصادي فإنا نجد أن الشركة تنهار وتصبح خاسرة إذا قيمت على أساس التكلفة الحقيقية للمشروعات كما أننا نجد أن هذه الشركة - في المدى الطويل - بدلا من أن تكون رابحة وتساهم في تديم ميزانية الدولة فإنها تكون خاسرة وتحتسب إلى ديم لاصلاح هيكلها المالي ومن ناحية أخرى فإنها لا تستطيع أن تحصل على التكاليف على مدى السنين نتيجة ارتفاع أجور العمال وارتفاع السعر التسعيري وما إلى ذلك من المتغيرات المختلفة . ونحن هنا فنستخدم التكلفة الاقتصادية بفتحنا عن هذه المشاكل ، ويجعلنا نقيم المشروعات على أساس اقتصادي سليم ، ولا يجعلنا نقبل على المشروعات التي تستخدم رأس المال بدرجة كثافة عالية - والواقع أننا في خلال الفترة الماضية كنا نقبل على المشروعات ذات الكثافة الرأسمالية لأنها كانت أرخص وأقبل مشاكل من استخدام العمال على نطاق واسع .

٣ - استخدام الاسعار الوهمية وليست الاسعار الاقتصادية يساعد على سوء استخدام المواد الأولية : فكما ذكرت ان الدولة تسلم القطن لقطاع الغزل بسعر القنطار ١٦ جنيها في حين انها تشتريه بمبلغ ٢٠ جنيها وايضا نجد الاسمدة والمبيدات الحشرية الدولة تعطيها بسعر افضل من سعرها الحقيقي الامر الذي يجعل بعض الافراد يفلون على شراء هذه السلع ويبيعونها في السوق السوداء وبذلك يحققون ربحا سرعا دون ان ينتجوا او يساعدوا على انتاج . وبيع الدولة لهذه السلع - وبخاصة المواد الأولية - بسعر يقل عن سعر التكلفة او سعر التكلفة او - بسعر السوق يشجع الناس على تحقيق ارباح طائلة وسريعة دون زيادة في الانتاج .

٤ - السعر التشجيعى والسعر الرسمى : ان سعر الدولار الرسمى الان هو ٤٠ قرشا وسعره التشجيعى ٧٠ قرشا . وهذا نتيجة للتراكمات التى حدثت في العشرين سنة الماضية لاننا لم نستطع ان نتمشى مع الاسعار العالمية ، وكلما تأخرنا سنة كلما زادت هذه الفجوة بين السعر الرسمى والسعر التشجيعى للعملة واصبحت هذه المشكلة من الصعوبة بمكان بحيث اننا اذا تأخرنا بعد ذلك فان هذه الفجوة التى تمثل الان ٧٠٪ سوف تتسع وتزداد لتصبح ٨٠ ٪ الى ٩٠ ٪ . ومن هنا فانه من المفروض ان جدا ونحاول ان نصلح مسارنا الاقتصادى بحيث نوجه مواردنا الانتصادية التوجيه السليم ونشجع على الاستخدام الامثل لهذه الموارد من طريق السعر الاقتصادى السليم للعملة .

وبالطبع فان هذا الاصلاح سوف يثير مشاكل ، ولكن اذا اخذنا ذلك تدريجيا بشرط ان تكون هناك خطة تسير عليها ، واننا لان نسر الاخطوات غشيلة جدا بالرغم من وجود قرار من مجلس الوزراء في سنة ١٩٧٥ بأنه يجب ان تحدد اسعار السلع على اساس السعر الاقتصادى ، ولكن لم يطبق هذا القرار الا عدد قليل جدا من الوزارات . وسنرى في الواقع نريد ان نتقدم بخطوات اوسع نحو هذا الاصلاح ولكن العائق هنا هو عملية رفع السعر الفجائى الذى سوف يؤدى الى غدم الرضا لدى طبقات الشعب المختلفة .

ودور الادارة في هذا المجال دور فعال لانها يمكن ان تخفض من اثر هذا السعر التشجيعى اذا زادت من كفاءة العملية الانتاجية بحيث انها يمكن ان تمتص جزءا من هذه الزيادة وتساعد على حصول التعديل بدرجة اسرع ، وذلك بدون ان يشعر بها المستهلك مع ملاحظة ان السياسة التى تسير عليها الدولة هي ان السلع الضرورية لا نجاول ان نطبق عليها السعر التشجيعى ، وان السلع الكمالية هي التى يطبق عليها السعر

التشجيع مع محاولة التدرج في التطبيق الى ان نصل الى السعر التشجيعى النهائي ، واظهار هذا السعر في تكلفة السلعة .

٥ - اما بالنسبة للأسعار والضرائب : فان الضرائب تؤثر في اسعار السلعة بحيث انها تؤدي الى حماية الصناعة المحلية من طريق الرسوم الجمركية العالية . واننى اعيد النظر في هذه الرسوم - لاننى وجدت انه لا توجد تسعيرة واحدة للسلع المتشابهة بالنسبة للجمارك - كما ان السلع تامة الصنع المستوردة يفرض عليها رسوم جمركية اقل بكثير من المواد الالوية ومن السلع الاساسية وبناء على ذلك شكت لجنة لتعديل السياسات الجمركية مثلت فيها وزارة الصناعة والزراعة وبعض القطاعات الاخرى التى يهمها امر التبريرة الجمركية ، وذلك لوضع تعريف جمركية جديدة يراعى فيها تنشيط الصناعة المحلية من ناحية وحمايتها من ناحية اخرى حتى يمكن ان تتنافس مع الصناعات الاجنبية التى بدأت تغمر الاسواق هذا من جهة ومن جهة اخرى فقد بدانا في اعفاء السلع الرأسمالية من الجمارك - وقد صدر في هذا الشأن القوانين المنظمة لذلك - تشجيعا لرأس المال على الدخول مما يؤدي الى خفض تكلفته ، وبالتالي المساعدة على تحديد اسعار السلع على اساس اقتصادية سليمة ، او على تحديد اسعار اقل من الاسعار التى كان من المفروض ان ندفع بها اذا لم نغف السلعة من الجمارك . وهذا الاتجاه هو الذى تسير فيه الحكومة الان لحماية الصناعة المحلية ، ولكن لى تحفظ على هذا وهو اننا اذا استمرينا في حماية الصناعة المحلية اعتمادا على الجمارك فاننا نجد ان هذه الصناعة ينتابها الكسل والركود بعض الشيء وبالتالي فاننى اقترح انهاء هذه الحماية تدريجيا وذلك بأن نعطى فترة - ولتكن خمس سنوات - حماية مطلقة ، ثم بعد هذه السنوات تتدرج في الاعفاء فمثلا يمكن ان تكون التعريفات الجمركية في البداية ١٠٠٪ ثم تخفض الى ٨٠٪ ثم الى ٧٥٪ . . وهكذا حتى تلغى الحماية او نجعلها في حدود معقولة بالنسبة للعالم الخارجى وهذا في الواقع يعطى دفعة الى الصناعة المحلية لكي تبارى العصر وتطور نفسها بحيث تستطيع ان تتنافس مع الصالح الخارجى وبالتالي تستطيع ان تصدر انتاجها الى الخارج .

كما ان الضرائب هى وسيلة ايضا لترشيد الانفاق والحد من الاستهلاك . وقد اتخذت الحكومة اجراءات جمركية نتج عنها نقص في عملية استيراد هذه السلع - وهذا هو الهدف الذى تهدف اليه - فمن طريق رفع سعر الفائدة ومن طريق رفع من الاستهلاك وتحول من الاتباء الاستهلاك الى الادخار . ومن ثم فان السياسة السعرية باستخدام الضرائب والجمارك تساعد على تشكيل الهيكل الاقتصادى بحيث يشجع على الادخار ومعوق للاستهلاك .

ويمكن اجمالاً النقاط التي يجب مراعاتها بالنسبة للسياسة
السفيرة فيما يأتي :

١- أن الشركات يجب أن تحدد السعر على أساس اقتصادي بعد
تحليلها بالتكلفة الاقتصادية المطلوبة لتحقيق الإنتاج .

٢ - أن يكون للشركات الحرية في تحريك السعر الى أعلى أو الى
أسفل في حدود معينة .

٣ - أن تعطى الشركات التي يحدد لها سعر البيع المسموح بين
التكلفة وسعر البيع على أساس عدد السلع المطلوب إنتاجها وليس على
أساس مبلغ اجمالي .

٤- أن الشركات يجب أن تركز على الكفاءة الإنتاجية ؛ لأنه من
طريق هذه الكفاءة يمكن تحقيق الكثير كما يمكن زيادة الإنتاج .

البقرة الخارجية وميزان المدفوعات

الدكتور
أحمد البندور

مستشار رئيس الوزراء

في الواقع ان مشكلة التجارة الخارجية ومشكلة عجز ميزان المدفوعات ليست بالظاهرة الجديدة فقد عايشتها منذ الحرب العالمية الثانية الى الآن ، كل ما هنالك ان حجم المشكلة قد اختلف اخلافا بينا بحيث من الممكن ان نقول اننا امام مشكلة جديدة هي مشكلة علاج التجارة الخارجية وعجز ميزان المدفوعات ، فالميزان التجارى يتراوح فيه العجز ابتداء من سنة ١٩٧٤ الى الآن بين ٧٠٠ مليون جنيه والـ ١٢٠٠ مليون جنيه فحجم هذه المشكلة يجعلها من نوع جديد ومن ناحية اخرى الظروف المرتبطة بهذه المشكلة الآن مغايرة للظروف المحيطة بالمشكلة في الخمسينات والستينات . اننا لم نهتم بهذه المشكلة ولم نتصد السياسة الاقتصادية المصرية لها منذ بداية الخطة الخمسية الاولى وقبل هذا كان لدينا من الاحتياطات النقدية والارصدة الاسترلينية التي ادخرناها أثناء الحرب العالمية الثانية ما جعلنا لا نهتم بالمشكلة ونستخدم هذه الارصدة في سد العجز كل عام .

بداية التفكير في علاج العجز :

ومع بداية الخطة والاعتماد على التمويل الخارجى ونفد الموارد الاسترلينية بدأنا نفكر في علاج العجز ، وقامت الخطة الخمسية فعلا على أساس نقطة تنمية مبالغ هذا العجز واصبح معروفا لرجل الشارع وفي الكتب المدرسية ان الخطة الخمسية الاولى قامت على أساس احلال الواردات والتصدير وتوقعت فانضا في الميزان التجارى ولم يتحقق هذا الفاض ولكن زاد العجز ومنذ نهاية الخطة الى الآن والمساءلة تتزايد واخذت تتزايد واتخذت الأبعاد الجديدة .

وإذا نظرنا الى هذه المشكلة على هذا النحو فان السؤال يكون ما هي السياسة العامة التي نستطيع بها ان نعالج هذا العجز بعد ان اصبحنا لم هذه الطبيعة وبعد ان غشيت في واقع الامر السياسات التي تبنيها في بداية الستينات والمعروفة باحلال الصادرات محل الواردات .

في الواقع انه واضح الآن في الجو العام للسياسة الاقتصادية المصرية اننا تلجأ الى نفس الاستراتيجية وهي استراتيجية الاحلال محل الواردات وزيادة التصدير ، وفي الآونة الأخيرة ومنذ صدور قانون الاستثمار بدأنا نرفض الواردات ونركز على التصدير باعتباره هو الحل ، وباعتبار أن سياسة الاحلال محل الواردات لم تنجح وهذا هو الواقع ، فانه مع حجم المشكلة لنا الان تفاؤل كثيرا لمجرد زيادة التصدير أو اتخاذ سياسة التصدير باعتبارها النقطة الارتكازية في ميزان المدفوعات على انها ستحل المشكلة . والسبب في ذلك ان حجم المشكلة اصبح كبيرا فعلى حين بلغت الصادرات ٦٠٠ مليون فان العجز تراوح بين ٧٠٠ و ١٠٠٠ مليون . وشك في أن كل الإجراءات التي ذكرها وزير التجارة اجراءات هامة وستساعد على حل المشكلة جزئيا فقط ، لأن مشكلة تصدير الفائض وما يتبقى بعد الاستهلاك المحلي ومع السياسة الاستهلاكية فستكون المشكلة أساسا هي عدم وجود الفائض للتصدير . . . لكل متجه لعلاج مشكلات الاستيراد والسبب في ذلك واضح لأن السياسة المالية ومدخرات المصريين في الخارج تجعل التصريف في السوق الدولية أسهل وأصبح التاجر البسيط يعلم أن السوق المحلية تستهلك كل شيء فلا للدخول في مشكلات التصدير ومن هنا ومع تقديري لكل الإجراءات التي اتخذتها الوزارة رغم أن المسألة في النهاية محكومة بالعوامل الإنتاجية والسياسة الاقتصادية فان الدور الوزاري هو دور تنظيمي .

أسباب فشل سياسة الاحلال في الخمسينات :

المسألة الثانية أن احلال الصادرات محل الواردات كسياسة استراتيجية وفشلها في الخمسينات لايجبنا نصرف النظر عنها كلية لأن فشلها في الخمسينات حسب توقعات الخطة يرجع لظروف معينة يمكن تلخيصها فيما يلي :

١ - السياسة الاستهلاكية . حيث أطلقنا للاستهلاك العنان وبالتالي فان جزءا من زيادة الواردات يرجع الى السياسة الاقتصادية العامة .

٢- أن احلال الواردات في جوهره هو تحقيق وفر في العملة الأجنبية نتيجة لإنتاج محلي لسلع أساسية بمعنى أنها سلع لا يمكن للاقتصاد القومي الاستغناء عنها في فترة أزمة . فمثلا لو نظرنا الى التصنيع في مصر نجد انه قد اتجه في احلاله محل الواردات الى بعض السلع غير الأساسية كالسيارات والثلاجات ، لذلك هذه السلع في وقت الأزمة يمكن الاستغناء عنها نسبيا فعندما تقدم على إنتاجها محليا فانه في وقت الأزمة لن

نستطيع الاستغناء عنها نسبيا لأن أماننا العمالة القائمة بإنتاج هذه السلع فقد كان من الممكن في وقت الازمة الاستغناء عن السيارات أو عن الشلالات أو أن أترك مسؤولياتها للاستيراد بدون تحويل عملة بمعنى ألا تتحمل الدولة مسؤولية استيرادها . ومن ثم فإن هيكلي الانتاج ذاته أدى الى ظهور هذه المشكلة .

٣ - اننا فسرنا اخلال الصادرات محل الواردات تفسيراً سريعاً فمثلاً : في بعض الصناعات كمصناعات التجميع مثلاً القيمة المضافة داخلية بسيطة ٥٪ أو ٦٪ وهذه القيمة المضافة قد تقل عن نفقات الاستيراد الناتجة عن استيراد السلعة مجزأة لأنها تتحمل بنفقات الاستيراد ونفقات التعبئة ونفقات التغليف ونفقات النقل من الخارج وينتهي الامر في بعض الحالات الى ان القيمة المضافة محليا تكون اقل من الامباء الاستيرادية نتيجة لتحملها بالعديد من النفقات فمثلا اذا تصورنا سيارة نستوردها مرة واحدة أو سيارة أجمعها هنا فكل قطعة لابد ان تحصل poutantions معين ونقل . . الخ ، فقد تصل في النهاية الى ان نفقات الاستيراد الإضافية تزيد من القيمة المضافة محليا الى اننى أكون محت احتكار معين لمستلزمات الانتاج في حين أن السلع النهائية لا تعاني من الاحتكار . فالدواء كسلعة نهائية في السوق العالمية تباع في ظروف منافسة لكن اذا صنعه محليا واستوردت المادة من « نيلة » مثلا فيمكن لنسلة ان تتحكم في سعر هذه المادة الاولى فاصل في النهاية الى عدم الوفرة في الواردات .

فالمهم ان سياسة الاحلال محل الواردات مسألة يجب ان نسمع فيها ولكن بمفهوم جديد ويكفى ان نعرف ان الواردات الآن قلت . ١٦ مايون جنيه ، فمجال التوفير في هذا النطاق كبير . اضعف الى ذلك ان الآثار غير المباشرة لسياسة التنمية في مصر ومع الاختفاء الكلي لسياسة التوطن الصناعي في مصر ترتب على ذلك تكديس المصانع في الارض الزراعية واصبحت هذه المصانع مراكز لجذب السكان واكل الارض الزراعية ، فكان من الطبيعي أن تمثل المواد الغذائية الزراعية فقط ما يقرب من ٢٥٪ من الواردات واننى اعتقد ان سياسة الاحلال محل الواردات مع أهميتها لن تنتج نتائج واضحة على حجم المشاكل التي نواجهها على الاقل في الاجل القريب - وأقصد الثمانينات - والسبب هو ان المشروعات التصديرية أو المشروعات التي ستحل محل الواردات تحتاج الى فترة تفرغ لا تقل عن خمسة سنوات الى سنة ١٩٨٠ وستظل المشكلة كما هي فلا اعتقد ان سياسة التصدير ولا سياسة الاحلال محل الواردات ستبرز علاجا حاسما للمشكلة الضخمة للميزان التجاري والعجز في ميزان المدفوعات .

مشكلة المدفوعات :

إذا نظرنا إلى مشكلة المدفوعات نجد أن هناك بنيانا جديدا فلو نظرنا إلى المتحصلات نجد أن المتحصلات غير المتوقعة وإيرادات المصريين من الخارج والسياحة ... الخ أجد أنها أكبر من حجم الصادرات وأهم من ذلك إذا نظرنا إلى الإمكانيات في هذا المجال - وأركز النظر على مبيعات المصريين في الخارج - أجد أن الإمكانيات ضخمة للغاية فحسب الإحصاءات الرسمية لسنة ١٩٧٦ م. حول روسيا للمصريين الموجودين بالخارج ما يقرب من ٣٠٠ مليون جنيه منها ١٥٠ عن طريق السوق السوداء تحويلات نقدية و ١٥٠ عن طريق استيراد بضائع أى ما يساوي ٥٠٪ من الصادرات فلو نظرنا إلى التوقعات الخاصة بهذه التحويلات أجد أن النتائج المتأرجح حاليا وأنا استند إلى تقدير خاص بـ *Mauchties stautite* في الولايات المتحدة مع فريق عمل من جامعة القاهرة ومن وزارة التخطيط ما يقرب من ٢٤٪ من الدخل القومي المصري أو الناتج القومي المحلي .

وهذه النتيجة قائمة على فروض معينة : أولا - أن عددهم حوالي مليون مصري . وثانيا - أن معدل الدخل هناك يبلغ عشرة أضعاف الأجر في مصر وأن العامل في الخارج عموما يستهلك ٤٠٪ من دخله . فنتجت هذه الفروض أجد أن ٢٤٪ من الدخل القومي أى ما يقرب من ١١٠ مليون جنيه لو تواضعت في فروض سواء بالنسبة لنسبة الاستهلاك أو عدد العاملين أجد أنه في نهاية الأمر أن المحتاج الجارى ضخف للغاية أى ما يتحقق كل عام إذا اخلت في اعتبارى تراكمات الاثوام الماضية سأجد أن الأمر أصبح لا حدود له بالنسبة لبلد كمصر .

ومن ناحية أخرى فإنه من المتصور استراتيجيا أن اجعل النقطة الارتكازية في علاج المعجز في ميزان المدفوعات هي هنالك المدخرات وهذا لايعنى أننا نتلاشى سياسة التصدير أو نتلاقى سياسة الاحلال مخيل الواردات أو اتلقى السياحة .. الخ . ولكن كل ما هنالك أنى أخير نقطة ارتكازية أتأكد من أهميتها أولا ثم أوجه كل سياساتى لهذه النقطة الارتكازية حتى يمكن أن أصل إلى نتائج سريعة في وقت قريب فلو نظرنا إلى المدخرات كنقطة ارتكازية في سياسة ميزان المدفوعات وسياسة التنمية الاقتصادية أجد أن الإجراءات التى تتخذ حاليا قد لايترب عليها آثار إيجابية واضحة - فكل ظاهرة آثار سلبية وأخرى إيجابية - بل أن الآثار السلبية لظاهرة مدخرات المصريين في الخارج قد تكون ضارة وغالبة فلو نظرنا إلى كل ما أفعله أو الجزء الأهم وهو سياسة سعر الصرف وهو أهم

ما اتخذ لجذب المدخرات المصريين في الخارج وبالفعل أدى إلى نتيجه فالفرق بين سنة ١٩٧٥ - ١٩٧٦ حوالى ١٠٠ مليون جنيه من حيث التحويلات النقدية ولكن أهم من ذلك أن أفتح القنوات لهذه المدخرات وخاصة إذا كان حجمها المرتقب كبيراً للغاية ، لأنه يفتح هذه القنوات ستكون هناك آثار ملطية وذلك لأن هذه المدخرات تتزاحم مع الاتفاق العام ومع الاتفاق الخاص الداخلى كل هذا يتزاحم على قدر محدود من الأرض الزراعية وأصبح من المعروف الآن أنه بمجرد عودة ٤٠ أو ٢٢ من العظمى بالخارج في قرية من القرى يرتفع سعر الفدان ويصل تسعاً الفدان من ١٠٠ إلى ٤٠٠ من حيث المائل الاقتصادي وستكون في النهاية زيادة أسعار السلع الزراعية وما يصدق على الأرض الزراعية يصدق على مخزن البناء ويصدق كذلك على العمالة الموجودة حالياً في مصر هناك المدخرات تتزاحم مع المدخرات على قلة ما يحول منها حسب التقديرات المتاحة تتزاحم على هذه الموارد المحدودة فتنتج آثاراً اقتصادية تشدد أو تسو من وضع المشكلة وارتفاع أسعار أو ضعف القوة التصديرية أو زيادة الواردات فما أعطته لنا المدخرات باليمن سوف تأخذ بالسر وبالتالي يجب أن نفكر من الآن في وضع القنوات المفيدة للاقتصاد المصري .

إن أول القنوات في اعتقادي هو استخدام هذه المدخرات بالاشتراك في ملكية المشروعات القائمة الآن هذا هو أهم بكثير من المشروعات الجديدة لأنه منذ قيام الاستثمار الأجنبي وهناك المشروعات تريد أن تشترك في مشروعات جديدة ولكن أنسابها ضعيف للغاية ويرجع السبب في جرد منه إلى سياسة الاستثمار الأجنبي ذاته وعدم انتشار المعلومات . . . الخ ولكن جزءاً كبيراً من هذا الوضع يفسر على أنها مشروعات جديدة وبالتالي نحن الصطب على المستثمر المدخر في الخارج أن يشترك فيها وبالتالي يجب أن أفتح قناة بالنسبة للثروة القائمة مثل هذه المخزبات ، وقد أخذت السيد / رئيس الوزراء قراراً بطرح أسهم بعض الشركات المشتركة بقدن هذه الأسهم الجديدة ما بين ٢٠ إلى ١٥ مليون جنيه . وهذه المبالغ ليست هي السياسة الجديدة لأن ما يطلبه ليس ٢٠ أو ١٥ مليون جنيه ، ولكنني أطلب تدقيق كل عام في هذه القناة بما يعادل مئات الملايين من الجنيهات . وهنا نجد نقطة قية وهي أننا أخذنا منطلق الفخارات الاقتصادية في أول انتشارها وازدهارها نجد أن المقلب هو عطفة القطاع العام . ولكن إذا نظرنا إلى هذا الشمار من الناحية الفنية فإن مسيطرة القطاع العام على أي مشروع لا يحتاج إلى ملكية ١٠٠٪ أو ٨٠٪ بل يكفي ٢٠٪ مادام الإصدار مستثنى عن عقد كبير عن الأقال . لذلك أستطيع ألا أغفل الهدف السياسي بطرح جزء كبير من الأسهم لملكية المصريين الموجودين بالخارج .

ومن ناحية أخرى فإن المصريين الموجودين بالخارج من الناحية السياسية هم مجموعة من العاملين أى المستفيدين وليسوا مجموعة من المستغلين وبالتالي فإن ملكيتهم للمشروعات لا يمكن أن تصادف أى عقبة إيدولوجية وأكثر من هذا أننا لو أخذنا بالتركيب الاجتماعى لهم فسيكون أما أستاذ جامعى أو مدير بنك أو رئيس مجلس إدارة شركة إل. عامل تراحيل ، والجميع يدخرون إذاً فإنه من الناحية السياسية ليست هناك عقبة فتمتى تم تعبئة هؤلاء الناس لتحقيق هذا الغرض ، وهذا يحقق فى الواقع تدفقاً ولكنه لن يكون مستمراً لأنه سينتهى بحد معين هذا التدفق المستمر لا يمكن أن يتم إلا باستراتيجية للتنمية واضحة تسمح خلق القنوات ولا تراحم هذه المدخرات . ومن الضروري أن نفكر فى مصر على استراتيجية تقوم على أربعة نقاط:

الأولى - هى المرافق الأساسية من حيث الاتفاق العام .

الثانية - التدريب بجميع صوره .

الثالثة - الأرض الزراعية أو الاستثمار الزراعى

الرابعة - الدراسات وترويج المشروعات .

ويجب أن تكون هذه النقاط فى إطار من الاستراتيجية الواضحة . بمعنى أن يكون لهذه المسائل الواضحة الأولوية - ولكن للأسف فى مصر ليست واضحة من الناحية العلمية فالأولوية فى كثير من الحالات تنتهى بأن يكون لقباً يمنحه المسئول عن مشروع معين فإذا سألت لماذا أخذ هذا المشروع أولوية لاتجد إجابة طمعية فلا بد من استراتيجية واضحة لها هذه العناصر الثلاث تسمح بفتح القنوات أمام هذه المدخرات باعتبارها ظاهرة أساسية وليست ظاهرة حدية « الاقتصاد القومى » وبعبارة أخرى ضمان استمرار التدفق خلال مدة طويلة نسبياً ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا إذا كان اتجاه الحكومة هو بمثابة تغليف للجهود الخاصة بامتصاص مدخرات المصريين وبفتح القنوات لهم . فليس مع حجم المشكلة الحالى إلا أن نفكر فى بعض النقاط الارتكازية لنُدفع جهودنا من حيث دعمها أو التخلص منها وإذا تحقق هذا حتى سنة ١٩٨٠ فإنه من الممكن أن نتكلم من هجر الميزان التجارى على أساس أن عجز الميزان التجارى يواجه تدفقاً مستمراً من مدخرات المصريين بالخارج وبعد سنة ١٩٨٠ سنضيف إلى هذه الجهود كل الجهود الأخرى الخاصة بسياسة التصدير وسياسة الإحلال محل الوردات وبالتالي نتوقع تحسناً أكثر ابتداء من سنة ١٩٨٠ .

السياسة النقدية ومساهمتها

فحل المشكلة الاقتصادية

د. عبد المنعم هبنا

نائب محافظ البنك المركزي

سأشير في هذه الكلمة الى بعض النقاط الانسانية التي تتعلق بالسياسة النقدية وأؤكد أنها وثيقة الصلة بالسياسة المالية ، ففر الماضي كانت السياسة المصرفية أو السياسة النقدية البحتة هي العامل الرئيسي في التوجيه المالي لأن ميزانية الدول كانت تكون جزءا هاما من الدخل القومي ، حيث أن ميزانية الدول جميعا سواء في البلاد الرأسمالية مثل أمريكا وإنجلترا . أم في البلاد الاشتراكية أصبحت الميزانية تكون جزءا هاما من الدخل القومي ففي أمريكا نجد أن الميزانية تكون نحو ٢٨٪ من الدخل القومي ، ومن ثم فإنه إذا أردنا الإصلاح النقدي فلا بد أن نتناول الميزانية أساسا لأنها أصبحت هي الأداة الأساسية في التوجيه المالي سواء من زاوية الإيرادات أم المصروفات . أما فيما يتعلق بمصر فالواقع أن التراكمات التي حدثت ولم تكن نشعر بها وكنا نؤجلها لخطورتها حتى حان وقت الحساب والتصحيح . فإذا أردنا أن نعيش اقتصاديا وإذا أردنا أن نحقق الأمن الاقتصادي في العالم الذي نعيش فيه لابد من علاج لهذه المشاكل .

أولا - مشكلة التضخم :

إن الاقتصاد المصري اقتصاد حرب ومن المعروف أن الحرب يمتص جزءا كبيرا من الموارد لأغراض الدفاع كما أنها تمثل ضغطا تضخمي ، هذا بالإضافة إلى الاتجاه نحو تعمير ما هدمته الحرب ، ولا أقصد بذلك منطقة أ لقناة فقط ، ولكن أقصد أيضا ما خربته من تاجيل لبعض المرافق الأساسية كالتليفونات والطرق .. الخ وكل هذا يمثل ضغطا تضخمي . إذا أغيبنا إلى هذا ضغط استهلاكي ناشئ من زيادتين في الطلب ، الأولى زيادة أفقية ناشئة من زيادة السكان عاما بعد عام . والثانية زيادة رأسية ناشئة عن زيادة مستوى التطلعات الفردية .

ومن هنا فائتاً نجد أن الفرد نفسه قد ازداد طلبه على الامتلاك - سواء تحقق هذا الطلب أم لم يتحقق نتيجة لارتفاع الأسعار - وهذا موضوع آخر - ولكن هناك ضغطاً موجوداً نتيجة كثرة التطلعات وارتفاع مستوى المعيشة . وازاء هذا كله فإن أول مشاكلنا هي مشكلة التضخم لأن التضخم يفسد العلاقات الاقتصادية والتنمية ويفسد علاقة المدخرات بالمستثمر ويفسد كل سياسات التمويل .

ثانياً - انخفاض معدل الادخار :

وهناك مشكلة أخرى هي قصور الادخار عن الاستثمار سواء الادخار في القطاع العام أم في القطاع الخاص فمعدل الادخار اقل بكثير من معدل الاستثمار المطلوب وهذا خلل اساسي ومتراكم :

ثالثاً - انخفاض الصادرات :

الخلل الثالث والذي لابد أن تعالجه السياسة المالية والتقديية هو الخلل الخارجي والذي أهم مكوناته ميزان التجارة فصادراتنا أصبحت قيمتها تقريباً $\frac{1}{4}$ وأرداننا وهذا خلل كبير جداً فلا بد أن يبادر بعلاجه ولا علاج له الا بزيادة الانتاج ويرتبط بهذا سياسة العمالة فمستوى الاجور منخفض بالنسبة للفرد ولكن الاجور في المجتمع كبيرة لان العمالة أكثر مما يجب ، فهناك فرص عمل وهمية وهي ما تسمى بالبطالة المقنعة ، وهذه البطالة المقنعة تؤدي الى نتيجة حادة سالبة بمعنى أنه في مصنع من المصانع لو انقصنا بعض العمال سيزيد الإنتاج فهذا طبعاً لابد أن يعالج من طريق ترشيد التنظيم كسياسة طويلة الاجل ومن طريق نقل العمال من حيث يزيدون عن الحاجة اليهم الى حيث تتطلب الحاجة اليهم .

محاولات الحكومة لحل هذه المشاكل :

واذاً تساملنا كيف يمكننا معالجة هذه المشاكل ؟

أولاً - نجد أن الحكومة بدأت في السنوات الاخيرة محاولات جادة في هذا المجال . فالانفتاح الاقتصادي كان علاجاً لأنه سيمولنا نقد اجنبي لاننا نعانى من ندرة في النقد الاجنبي ، بمعنى أن ما تحصل عليه الدولة بالطرق العادية بما فيها الاقتراض المادي من الخارج من نقود اجنبي يقتصر عن متطلبات الدولة من هذا النقد الاجنبي وهذه ظاهرة تمثل نفرة وهي موضوع خطير جداً .

ثانياً - التنسيق بين سياسة الادخار والاستثمار :

نقرة في الادخار وهي الفسوق الناشء بين الادخار والاستثمار ، ولذلك فعندنا مشكلة التمويل الداخلي ومشكلة تمويل خارجي فاذا تركا سيؤديان الى نزيف داخل الجسم الاقتصادي ونزيف خارجي يمكن ان يؤدي الى اضعاف جسم المجتمع الاقتصادي ان لم يبادر باصلاحه . هذه الحقيقة يجب ان تكون امام اذهاننا باستمرار .

ثالثاً - رفع سعر الفائدة على المدخرات :

الدخل الثمري فعملنا انفتاح مصرفي كجزء لا يتجزأ من الانفتاح الاقتصادي ، فالقيود التي كان الجهاز المصرفي مكيلا بها كرعاء اساسي للادخارات القومية وكوجه اساسي في السياسة النقدية فقد حيدت مرونة اكبر وخاصة في مسألة سعر الفائدة فقد ارتفع سعر الفائدة الى ٧٪ وترك لمجلس ادارة البنك المركزي الحرية لتغييره . كمب يجب ان نذكر ان سعر الفائدة مع انه حافظ على الادخار هو ايضا نفقة استثمار فيجب الا يقل عن الحد الذي يعتبره نفقة مناسبة من نفقات الاقتراض والاستثمار . هذه من اهم الاصلاحات التي جعلت الفائدة اداة فعالة للتوجيه النقدي تنجح .

رابعاً - مراقبة المقرض : كما ان الجهاز المصرفي اصبح ، رافياً

المقترض منه فيجب ان نفرق بين القطاع العام والقطاع الحكومي في وحدات القطاع العام لا يعني ابداً انها كمقترضة او منتجة لا تدار على أسس اقتصادية ، فلقد حان الوقت الذي يجب ان تدار على أسس اقتصادية وتزول عنها المعوقات الكثيرة التي نطمحها ، فان تجارب البلاد ذات التوجيه الاقتصادي المركزي في ذلك كثيرة والتي تمنع وجود اعتمادات مفتوحة بلا قيود . لذلك فانها تحتم وجود رقابة ائتمانية على وحدات القطاع العام وهناك وهي اقتصادي جديد بالنسبة لهذه الوحدات .

خامساً - انشاء بنوك مشتركة : من بين الاجراءات التي اتخذتها

الحكومة مسائل البنوك المشتركة والمفتوحة فالمسألة ليست تمويل تجارية خارجية ولكن أيضا في واقع الحال تمويل استثمار لان مشروعات الانفتاح وسيلة من وسائل توفير النقد الاجنبي في البلاد . ولكنني اريد ان اؤكد ان الاتجاه المصرفي الحديث ان تقترض المصارف قروض ذات اجال مختلفة . قروض قصيرة موسمية ، وقروض متوسطة ، وقروض طويلة الاجل اي انها تتناول عمليات التجارة والاستثمار في آن واحد . والتخصص الدقيق في جميع أنحاء العالم بان تعمل بنوك في التجارة

أساسا - الا اذا كانت بنوك تنمية بحتة سواء تنمية على أساس اقليمي أو على أساس محلي - باستثناء بعض البنوك ولا يجب ان اشدد اللوم على البنوك لان هناك أهم مشجع على الاستثمار وهو انني اقدم للممول مشروع اقتصادي اجريت له دراسات الجدوى الاقتصادية اللازمة ، وبذلك يصبح هذا المشروع قابلا للتمويل من مصرف أو مؤسسة مالية بحيث نستطيع اقناع المصرف بان هذا المشروع يستطيع ان يسدد ديونه والفوائد التي عليه ، وان هذه الدراسات الاقتصادية علينا ان نقوم بها واعتقد ان مشروعات القطاع العام والمصارف المحلية وغيرها تستطيع القيام بهذه الدراسة اكثر مما تقوم به هيئة أو لجنة عليا للاستثمار التي عليها ان تقوم بعمل خريطة اقتصادية للبلد ، فالمسألة ليست مسألة سعر فائدة . في وقت ما كان هناك مشروعات تبحث عن تمويل ولم تجده اما الآن فهناك أموال تبحث عن مشروعات ولم تجدها . كما ان هناك اتجاهها هو Consersing Banking . وهذا اتجاه عالمي وليس فقط اتجاه محلي .

فكل هذه الوسائل علينا ان نجعلها لكي نجابه الثغرة الموجودة في النقد الاجنبي بجانب الوسائل الاخرى التي اتيتمتها الحكومة في الاقتراض من هيئة الخليج وتاجيل دفع الودائع .. الخ . فان تأجيل دفع الودائع والاقتراض من الخارج لايعني ان المشكلة قد حلت ولكن المشكلة قد حلت مؤقتا .. ومن ثم فلا بد ان يزيد الانتاج كي نسد هذه الديون الا عندما نبدأ دخول مرحلة الوقوف على ارجلنا ويكون لدينا دفع ذاتي للتنمية نجد انفسنا مكبلين باقساط ديون قد تصل الى ٧٠٠ أو ٨٠٠ أو ١٠٠٠ مليون دولار في السنة . فاذا لم يزد الانتاج فلن يصلح حال الاقتصاد المصري .

سابعا - تعديل الفرائب على الدخل المكتسب

يجب على الدولة ان تفرق بين الدخل المكتسب والدخل غير المكتسب لان ذلك قد يؤدي الى زيادة الانتاج في المستقبل مما يزيد حصيلة الدولة وهذا ما تفعله أمريكا في معظم الاحوال ... وشكرا .

سياسة الانتعاش واستراتيجية التنمية

استاذ
قواد سلطان

المفوض المتدرب ببنك مصر/ايران

ان الاقتصاد المصرى يتصف الآن ومن حوالى ١٥ عاما بارتفاع نسبي في الاسعار وبارتفاع مستمر في الاستهلاك وتزايد حجم عجز الميزان التجارى وميزان المدفوعات . ومازال الاقتصاد القومى يعتمد الى حد كبير على الزراعة . ولم يرتفع معدل النمو فيها في خلال الفترة الماضية من ٢٪ الى ٣٪ . وهى نسبة ضئيلة لا تكاد توازى نسبة الزيادة في السكان اما بالنسبة للانتاج الصناعى فنجد ان الدولة تتدخل بطريق مباشر لتحديد الاسعار والاجور والمعمالة وذلك لتحقيق اهداف اجتماعية اكثر منها اقتصادية وهى حماية الطبقات الفقيرة من التضخم مع خلق فرص عمالة مستمرة وقد نجم عن ذلك ان اصبحت الاجور والاسعار لا توفى دورها في ترشيد الاستهلاك او في توجيه الموارد المحدودة نسبيا الى افضل السبل .

لذلك نجد ان كثيرا من الوحدات الانتاجية في قطاعى الزراعة والصناعة لا تحقق نتائج ايجابية ويصعب الحكم لأول وهلة من مدى اقتصادياتها نتيجة لتشابك هيكل التكاليف والدم والاسعار ، ففى بيان اخير للسيد وزير التخطيط امام احدى الهيئات الدولية قرر ان صافي المدخرات السلبية للقطاع العام سنة ١٩٧٥ ٤٠٠ مليون جنيه وذلك نتيجة لارتفاع معدل الانفاق على الدفاع والامن وانخفاض معدل الادخار العام والاستثمار ، وان معدلات التضخم قد تزايدت نتيجة للارتفاع المستمر في حجم وسائل الدفع لان البنك المركزى والجهاز المصرفى استمر هو الممول الرئيسى للخزانة عن طريق طبع كميات بتكنوت او خلق ائتمان وصل معدله في السنوات الاخيرة الى ٣٠٪ في حجم وسائل الدفع ، وبالطبع ليس هناك منفذ لهذه الزيادة الا عن طريق زيادة الاسعار لانه ليس هناك زيادة سكانية تواجه مثل هذه الزيادة الضخمة في حجم وسائل الدفع داخل البلد ، وانه وفقا للتقديرات الرسمية فقد ارتفعت هذه النسبة في خلال اعوام ١٩٧٤ ، ١٩٧٥ ، ١٩٧٦ الى حوالى ١٠٪ تقريبا . وهذا يعنى ان هناك ارتفاعا كبيرا لسنوى الاسعار للسلع الوسيطة والتي تضطر الى استيرادها من السوق الحرة التى لا تلتزم بالاسعار .

اساسى سياسة الانفتاح

لقد سارت معدلات الاجور فى القطاع الخاص مستويات التضخم الفعلية ، اما معدلات الاجور فى القطاع العام تخلت ولم تزد الا بنسبه ضئيلة ، وعليه فان استمرار التضخم المصحوب بالرقابة على الاسعار ادى الى مزيد من الاختلال فى العلاقة بين الاسعار والكليف . وفى محاولة لاصلاح هذا الاختلال وخاصة فى مجال القطاع الخارجى اعلنت السلطات السياسية فى ورقة أكتوبر مبدأ سياسة الانفتاح، وتم الاستفتاء على هذه الورقة فى إبريل سنة ١٩٧٤ ووافق عليها الشعب بنسبة مرتفعة .

والانفتاح الاقتصادي ما هو الا مجموعة من المتغيرات مطلوب ادخالها على تصرفاتنا لتحقيق مزيد من الانتاجية عن طريق سيالة فعالة لربط الاجر بالانتاج ورفع الكفاءة الفنية للانتاج المحرر حتى يتمكن من مواجهة المنافسة الأجنبية ، هذا مع تحريك هذا الثمن بما يقضي على الاختلال الحالى فى توزيع الموارد . ومن لم فان اساس سياسة الانفتاح هو ان تفتح الابواب امام تدفقات رأسمالية خارجية لسد الفجوة بين الادخار وحجم الاستثمار .

نسبة التنمية الاقتصادية

ان نسبة التنمية الاقتصادية فى اى مجتمع تكون وفقا لمظام لامتصادى القومى ، ويفضل ان تكون هذه النسبة ١ اذا كانت الدولة تخرج او تعتمد على مواردها المحلية بصورة غير مغلغل الادخار العام . فربما فى معامل رأس المال (نسبة الزيادة فى حجم الانتاج، منسوبة الى نسبة الزيادة فى حجم رأس المال) نقب الوسيط الحاصلات هيئة الأمم المتحدة ان معدلات كفاية استخدام رأس المال تغفل من دولة الى اخرى وفقا لمستوى تعليمها العلمى . ففى اللول الثانية تحصل هذه النسبة الى ١.٥ وفى الدول المتقدمة تحصل الى ٥.٠ بمعنى ان كل جنيه مستثمر يعطى مائداً فى الاقتصاد القومى بحوالى ٥ قرشا ، فى حين انه فى الدول النامية تحصل الى ١.٥ قرشا . واله بضرر بمعدل الادخار العام فى معامل رأس المال هبنا يعطى تنمية النمو الاقتصادى الذى يمكن للدولة تحقيقها . وفى مصر نجد ان نسبة الادخار حوالى ٣٠ ٪ لو ضربت فى معامل رأس المال وهو كجده وسطه ٣.٥ فالنتيجة ان نسبة النمو الاقتصادى التى يمكن للدولة تحقيقها استنادا الى مواردنا الذاتية تكون حوالى ٢ ٪ فقط .

القروض كحل للمشكلة

وان الحل لهذه المشكلة وهى سد الفجوة التى بين حجم المدخرات

وحجم استثمارات المستهدفة عن طريق تدفقات رأسمالية من الخارج وقد جربته مصر خلال السنوات العشر الماضية وذلك بالاستفادة من التدفقات الرأسمالية التي تأتي على شكل قروض من الدول الشرقية. وأن عملية الاقتراض - في حد ذاتها - ليست ضارة ، وإنما يعتبر القرض ضارا إذا كان العائد لا يعادل أو يفوق على الأقل سعر الفائدة المدفوعة لهذا القرض . إذ المفروض إن تعيد الدولة استثمار جزء كبير من العائد لزيادة معدلات الادخار الحدية . فكان من الواجب أن تعطى الدولة أولويات للصناعات التصديرية ، أو التي تنتج واردات بديلة من واردات حتمية .

لماذا لم نجن ثمار الانفتاح ؟

لذلك فإن الحكومة عندما أرادت أن تطبق سياسة الانفتاح الاقتصادي في مصر اتخذت عددا من الإجراءات الهامة أهمها : تحرير وإعادة تنظيم قطاع التجارة الخارجية وفتح الباب أمام القطاع الخاص المحلي والأجنبي للمشاركة في الإنتاج جنبا إلى جنب مع القطاع العام وأصدرت قانون الاستثمار في سنة ١٩٧٤ لتشجيع الاستثمار الأجنبي على استغلال الطاقات الإنتاجية في مصر من حيث حجم السوق ودرجة الكفاية الفنية للعمالة والانخفاض النسبي في أجر العامل والثروات الطبيعية . ولكن بالرغم من أن تطبيق سياسة الانفتاح قد مضى عليه حتى الآن مدة تزيد عن ثلاث سنوات إلا أننا لم نجن ثمار هذا الانفتاح بدليل ظهور تيار آخر مضاد ينادي بالرجوع ثانية إلى الانغلاق لأن الحال كان أفضل من الحال في ظل الانفتاح .

وإنني اعتقد أن الأسباب الرئيسية في عدم جنى ثمار الانفتاح ترجع إلى سببين رئيسيين :

السبب الأول - خارجي وليس لتدخل فيه ويمكن حصره في ثلاث نقاط :

١ - الكساد العالمي خلال عامي ١٩٧٤ ، ١٩٧٥ ، وأثر هذا الكساد على توقعات رجال الأعمال المستثمرين فانخفض فعلا معدل تدفق رؤوس الأموال من دول أوروبا الغربية إلى الدول النامية بنسبة ١٥٪ في سنة ١٩٧٤ وبنفس النسبة في سنة ١٩٧٥ .

٢ - أن هناك دعاية خاطئة صاحبت عملية الانفتاح من حيث التفاؤل الشديد بمعدلات تدفق رأس المال في حين أن تجربة الدول النامية

الآخري التي سبقتنا في هذا المضماع تدل على وجود فجوة زمنية بين اعلان الترحيب بالاستثمار وبين معدلات تدفق هذه الاموال .

٣ - ظروف الحماية الشديدة التي تمتع بها الانتاج في مصر والتي لم تسمح بزيادة حجم الصادرات الصناعية الاوربية الى مصر فلو ان هناك زيادة في الواردات الى مصر من هذه الهيئات الصناعية فكان اول ما اعلن عن سياسة الانفتاح فانها كانت تسارع الى الاستثمار في مصر للمحافظة على حجم السوق المحلية واكتساب موقع مقدم في هذه السوق .

السبب الثاني - داخلي وهو ينحصر في ثلاثة اقسام :

القسم الاول : سياسة سعر الصرف والرقابة على عمليات المدفوعات

القسم الثاني : السياسة المالية والنقدية المطبقة .

القسم الثالث : خطة التنمية واولويات الاستثمار .

وفيما يلي تفصيل لكل قسم من هذه الاقسام الثلاثة :

بالنسبة للقسم الاول - وهو سياسة سعر الصرف والرقابة على عمليات المدفوعات . فاننا اذا تتبعنا النظم المختلفة نجد ان هناك قيودا فرضت على التجارة والمدفوعات تضمنت اساليب عديدة كلها كانت تهدف اما لحماية التجارة او اعادة التوازن لميزان المدفوعات . وهذه القيود تنقسم الى قيود على التجارة وقيود على المدفوعات . فالاولى تهدف الى حماية الانتاج فقط عن طريق تحديد حصص كمية من الواردات اما اذا كان الهدف هو اصلاح ميزان المدفوعات فهذا يجبرنا الى سلسلة متوالية من الاجراءات للرقابة على كافة العمليات الخارجية سواء كانت منظورة او غير منظورة . وهذا يؤدي الى سلسلة من القيود يصعب تتبعها ويؤدي في النهاية الى خلق الثغرات لصالح فئات من سماسره السوق. السودان فكان من الملاحظ ان هناك سوقا سوداء مرتفعة للتقد الاجنبي...

وعندما اعلنت الدولة عن سياسة الانفتاح اتخذت السلطات الكثير من الاجراءات التي تهدف الى مزيد من التحرر ، ولكن نظرا لعدم وجود سياسة اقتصادية مترابطة تهدف الى التنسيق والتحرير لهذا القطاع

فان النتائج لم تكن على مستوى التوقعات فمثلا : نظام الاستيراد يكون تحويل عملة نجاح في سد كثير من الحاجات الى انه ادى الى زيادة المزيد من السلع الترفيحية وهذا اثر على موارد النقد الاجنبى في السوق الموازية .

وان تدخل الحكومة في السوق الموازية ادى الى عدم قيام السوق بالدور المطلوب من حيث خلق دوافع للتصدير تعمل في الاجل السريع الى تنمير اتجاهات التجارة الخارجية من دول الاتفاقيات الى دول العملات الحرة لمنع تراكم الفوائض لدى الاولى وارتفاع المعجز مع الأخيرة .

اصلاح سياسة الصرف

وتتلخص اهم معالم الاصلاح في نظرى بالنسبة لسياسة الصرف في ضرورة توحيد جميع اسعار صرف العملات الاجنبية في سعر واحد يتحدد على اساس قوة العرض والطلب داخل السوق مع النساء كافة القيسود التى تحكم التجارة والمدفوعات . اب من الطبعي انه لايمكن الوصول الى هذا الاصلاح المقترح دفعة واحدة وانما ياتى تدريجيا .

كما ان هناك مقترحات قدمها صندوق النقد الدولي ووافق عليها الكثير من اهمها :

١ - خلق السوق التجارية للنقد : وإن اهم معالم هذه السوق التى اقترحها صندوق النقد الدولي تحديد سعر صرف مرن يتحدد على اساس العرض والطلب ، وحصص تجارية مفتوحة سواء من حيث الكم او النوع يمكن لجميع المستوردين من القطاع الخاص والعام الاستيراد فى اطارها ، وتحرير المدفوعات غير المنظورة وتحويل الصادرات من السوق الرسمية والسوق الموازية الى السوق التجارية تدريجيا بهدف تخفيض الدم وتحرير الاسعار مع استمرار تمويل الواردات من السلع النقدائية الرئيسية بسعر الصرف الرسمى وذلك باستخدام حصيلة الصادرات التقليدية من القطن والارز والبترول منعا لما يؤدى اليه استيراد مثل هذه السلع الفلانية من تأثير مباشر على مستوى الاسعار والاضرار بالطبقات العاملة .

٢ - اجراء كافة التدفقات الراسمالية من وإلى مصر عن طريق هذه السوق وهو مايعزز حرية رأس المال الاجنبى في الحركة في اطار سعر الصرف السائد وذلك دون الناء اى اعباء على كاهل الدولة من حيث

توفير العملة الاجنبية بسعر صرف محدد . فمن الطبيعي ان من حق المستثمر اذا اقتنع ان من حقه تحويل رأس المال والصائد ثابت ولي يرضع لترخيص وانما تحكمه ظروف السوق وسعر الصرف فانه اذا ما رأى ان سعر الصرف مناسب او ان فرص الاستثمار المتاحة مغرية فان ذلك سيكون من دواعي اعادة استثمار الفائض ولو لفترات قصيرة مما يساعد على تدعيم السوق النقدية والتجارية في مصر . وإن نظام هذه السوق يجب ان يضمن تعويم الجنيه المصرى ، وهو اجراء سيوى مطلوب لمواجهة اى تشكيك من جانب المستثمر الاجنبى عن مدى توفر العملة الاجنبية في السوق في ظل سعر الصرف السابق .

٢ - تعويم العملة : فتلقد بدأت عملية تعويم العملة منذ عام ١٩٧١ وانتشرت في جميع انحاء دول العالم والتي تتمتع باقتصاد أقوى من الاقتصاد المصرى . اذ انه لا توجد دولة اليوم لها سلطة نقدية مركزية تلزم بتوفير العملة الاجنبية للمستورد او المستثمر بسعر صرف محدد . فهي تترك السوق وهي التي تحدد سعر الصرف اذا كان سعر الصرف مناسباً وان المستثمر حضر ويستطيع تحويل مذكراته وأرباحه فاذا وجد سعر الصرف غير مناسب في عملية الدخول الاولى فسيحجم قليلاً ، اما لو دخل في سعر مناسب ووجد ان السعر قد حدث فيه تخفيض فانه سوف يترك هذه الارباح بداخل السوق لاعادة استثمارها . وهذا هو النظام المطبق الآن في معظم دول العالم .

ولقد كانت هناك معركة منذ بداية سياسة الانفتاح تطالب بضرورة تعويم الجنيه المصرى وعدم تطبيق سعر الصرف الرسمى ولكن للأسف اخذت الحكومة ثلاث سنوات لكي تقرر اخيراً في ٩ يونيو ١٩٧٧ انها تطبق سعر الصرف في السوق الموازية على الاستثمار فطبعا ليس هناك مستثمر يأتى ليدفع ٤٠ ٪ ضريبة من اول يوم لدخوله السوق . فسعر الدولار موجود بـ ٧٠ قرشا في السوق وفي سعر السوق الحرة كان ٧٥ و ٨٠ قرشا ولكن يطبق عليه هو بـ ٤٠ قرشا .

التعويم لا يؤدي إلى تضخم أو انهيار

ومن الحجج التي قالتها السلطات الرسمية في مواجهة الطلبات المستمرة لتعويم الجنيه المصرى ان عملية التعويم هذه سوف تؤدي الى آثار تضخمية كبيرة نخشى هوائها ، وهذا القول مردود عليه بان التضخم لن يحدث فعلاً الا اذا نقلنا جزءاً كبيراً من العمليات الجارية التي تتم في اطار سعر الصرف الرسمى الى السوق الحرة بمعنى انه لو لدى عمليات واردات كبيرة وكان هيكل الاقتصاد القومى مبني على اساس اثنى

استورد واصدر ب ٤٠ قرشا للدولار ثم انقله فجاءه الي ٧٠ قرشا فانه يحدث نوع من الارتفاع المفاجيء في الاسعار ومستوى التضخم ولكن الواقع ليس كذلك .

اننا لا نطالب بهذا التحرير الكامل لان السلع الغذائية الرئيسية مازالت تستورد عن طريق السعر الرسمي حيث تستخدم الدولة حصيلة السلع التقليدية للتصدير وهي القطن والاورز والبترول بالإضافة الى رسوم قناة السويس بالإضافة الى الدم العربي الذي تسلمه وتستخدم هذه الحصيلة في استيراد السلع الغذائية . ومعنى هذا ببساطة هو ان الدولة تدعم هذه السلع الغذائية بنسبة ٥٠٪ او ٦٠٪ من اسعارها ، فاستمرار هذا كان مطلوباً بحيث لا تمس السلع التقليدية ، لكننا نجد ان كافة عملياتنا المنظورة وغير المنظورة الاخرى تتم اما في اطار السوق الموازية والتي سعرها ٧٠ قرشا ، او بدون تحويل عملة اي في السوق الحرة وهذا يعنى ان السعر ٧٥ قرشا وعند التعميم سيحدث اتحاد بين السعرين سواء كان في سفر اقل من ٧٥ او ٧٦ فالفرق بين السعرين لا يزيد عن ٥٪ ولن يشهد هذا تحوفاً السلطات من فكرة التعميم .

وقيل ايضا ان التعميم يؤدي الى تدهور كبير في سعر الصرف .
وهذا القول مردود عليه بان سعر الصرف عامل اساسي في ترشيد الاستهلاك وتحديد الطلب على العملة الاجنبية ، ان اي تدهور في سعر الصرف سيؤدي الى خروج جزء كبير من الطلب نتيجة للقوة الشرائية المحدودة نسبيا للمستهلك المصري فعندما يحدث تخفيض في سعر الصرف سيؤدي الى مزيد من التدفق الخارجى لانه أصبح سعر صرف مئوى للتدفقات سواء من مستثمرين ام من مدخرات المصريين العاملين بالخارج لانهم الآن لا يحولون من طريق السوق بل يحولون من طريق سماسرة بالخارج يدفعون لهم بدل ٦٨ او ٦٩ قرشا للدولار ٧٢ او ٧٣ قرشا ، فالفرق يوجب بان يعطى لهؤلاء السماسرة كميات النقد التي يطلبونها ليملوا بها الواردات تحت نظام الاستيراد بدون تحويل عملة .

ان لنا من التجارب ما يعزز الرأى القائل بان التعميم او التحويل لن يؤدي الى تدهور كبير في سعر الصرف ، فلو رجعنا بالذاكرة لسنتين ماضيتين كان سعر الصرف في السوق الحرة ٨٠ قرشا للدولار وكان سعر الصرف في السوق الموازية او السوق الثانية حوالي ٥٨ قرشا . ثم ارتفع سعر الصرف في السوق الموازية من ٥٨ الى ٦٤ الى ٦٨ الى ٧١ ومع التحرر الذي صاحب النقد الاجنبى أدى هذا الى انخفاض في سعر الصرف في السوق الحرة من ٨٠ الى ٧٥ اي ان هذا التحرر الذي تم جزئيا في قطاع

التجارة الخارجية وقطاع المعاملات النقدية لم يؤد الى تدهور في سعر الصرف ولكن بالعكس ادى الى ارتفاع وتحسن في سعر الصرف .

والخلاصة ان فكرة التعويم مرهونة بشرط اساسي وهو ضرورة الوصول الى التوازن النسبي في الميزانية العامة للدولة لان الدولة لو استمرت في طبع البنكوت وخلق وسائل دفع بالمدلات التي سارت عليها في السنتين الاخيرتين فهذا معناه انه لا يوجد منفذ لهذه الزيادة الا الاتجاه الى الطلب على العملة الاجنبية لمواجهة الاستيراد المطلوب لتغطية احتياجات هذا الطلب النقدي الفعال الجديد الذي عجز الانتاج المحلي عن مواجهته .

اما بالنسبة للقسم الثاني - وهو السياسة المالية والنقدية فمن العرض السريع السابق يتضح لنا مدى الحاجة الى تعديل السياسة النقدية والمالية حتى يمكن لها تحويل جزء كبير من الموارد المحلية للقطاع الخارجي وقطاع الاستثمار ذلك لامتناس الزيادة في حجم الطلب الفعال عن طريق جهاز الثمن فلا يمكن ان استمر في تحديد الاسعار بطريقة ارتجالية بل يجب امتصاص هذا الطلب النقدي الفعال من السوق عن طريق تحرير جهاز الثمن مع رفع الميل الحدي للادخال بزيادة اسعار الفائدة باعائها من الضرائب وخلق اصول نقدية متنوعة تعمل على جذب هذه المدخرات .

ان ضخامة العجز في ميزان المدفوعات والموازنة العامة للدولة ادى الى صعوبة تحقيق التوازن المطلوب باجراءات فورية فعالة خاصة وانه ليس في الامكان تحقيق التوازن عن طريق زيادة متحصلات الحكومة لضعف الموارد مع ارتفاع العبء الضريبي على المصري بالنسبة للعبء المعال في اى دولة نامية اخرى . كذلك فان استمرار الحاجة الى الانفاق العسكري بمعدلات متزايدة من بين اسباب استمرار العجز في الموازنة . كما وان اختلال ميزان المدفوعات راجع الى تدهور الانتاجية في مصر كما ونوعا بما لا يمكن معه توجيه جزء كبير من الانتاج الى قطاع التصدير .

الاجراءات التي اتخذت لاعادة التوازن

وقد بدأت الحكومة في اتخاذ اجراءات حازمة لاعادة التوازن بنحيفض الدم السلمي ، واحتساب الضرائب على اساس سعر الصرف في السوق الموازية وتخفيض الانفاق الحكومي بصفة عامة ، وتعديل قانون الضرائب بما يسمح بفرض ضرائب على الدخول الطيفية والارباح الراسمالية ، بالإضافة الى تحديد اسعار كثير من السلع من انتاج القطاع

العام لتمكس هيكل التكاليف الحقيقية ، وكذلك تم رفع سعر الفائدة على المدخرات مع إعفاؤها من الضرائب .

وفي تصوري أن اجراءات هذا الاصلاح بتعين أن يصاحبها زيادة ملموسة في مستويات مرتبات القطاع العام تسمح بامتصاص الضرائب الواقع على الطبقات العاملة نتيجة لتحرير الاسعار والا أدى الأمر الى مزيد من الفساد والرشوة اللذان يصاحبان عادة ضعف المرتبات بالنسبة لتكاليف المعيشة ، كما يتعين وضع الموازنة بطريقة أكثر وضوحا وبرا ، وأن تفصل موازنة القطاع العام عن الموازنة العامة للدولة مع تحويل هذه الوحدات الانتاجية كافة السلطات لتحقيق مستويات الانتاج المطلوبة كما ونوعا وباسعار منافسة ، وبحيث نبدا حقيقة تطبيق نظام الادارة بالاهداف الامر الذي يؤدي الى إيجاد قطاع عام قوى وقادر على منافسة القطاع الخاص .

ويتعين القضاء على كافة الموقوفات وتحرير القطاع العام قبل الحكم عليه بالفشل أو النجاح وعندئذ فقط يتعين تصفية الاستثمارات غير الاقتصادية بالرغم مما قد يعمل ذلك في الاجل القصير من تضحية الاهداف الاجتماعية الا انه يمكن تخفيف حدة هذه الآثار عن طريق تأمين البطالة خلال الفترة الانتقالية . المطالبة بإلغاء الضريبة العامة على الإيراد .

ويمتابة التعديلات المقترحة في قانون الضرائب نجد أن الضريبة العامة على الإيرادات مازالت قائمة حقيقة ، وقد حلت بعض التخفيض في معدلاتها لتصبح ٧٠٪ على الدخل التي تزيد من ٧٠.٠٠٠ جنيه الا انه - في نظري - يتعين إلغاء هذه ضريبة كلية فالضريبة العامة على الإيراد هي ضريبة اجتماعية الهدف منها الحد من الفوارق الضخمة في الدخل الفردية النابعة من أدوات الإنتاج الملموسة . وبما أن معظم أدوات الإنتاج في مصر مملوكة للحكومة وخاصة في القطاع الصناعي وحجم الثروات الزراعية محدود نسبيا فإن معظم الثروات الحالية نابعة من قطاع التجارة ونجحت حتى الآن في التهرب من الضرائب وأصبحت تشكل جزءا كبيرا من الاموال المكتنزة التي لا تهدف الا الى الاستثمار العقاري أو التجارة في السلع المستوردة أو السوق السوداء حيث يوجد هامش ربح كبير بعيدا عن رقابة الدولة وعروف هذه الاموال عن الاستثمار المباشر في أدوات الإنتاج لا خوفا من الضريبة المباشرة ، وإنما خوفا من شبح الضريبة العامة على الإيراد .

كذلك فإن حجم الاموال المدخرة التي يمكن استقطابها من العاملين

في الخارج تشكل ما لا يقل عن أربعة أمثال المدخرات الوطنية إلا ان شبح الضريبة العامة على الإيراد يبعث أيضا أحد الحواجز التي تقف عقبة أمام استرداد هذه المدخرات خاصة وأن الضريبة العامة على الإيراد تطبق على جملة الدخل بما في ذلك الدخل المكتسب من العمل بما يؤدي الى تخفيض معدل العائد الحقيقي من الاستثمار الى مستويات غير مقبولة . فعلا هناك دراسة اقتصادية تقول بأن الشخص اذا أراد ان يكسب من دخله نتيجة اشتراكه في مشروع معين فانه سوف يحصل على نسبة ١٥٪ أو ١٦٪ تقريبا وأن هذه النسبة لو حسبت عليها الضريبة العامة على الإيراد فانه يجد أن نسبة العائد ستصل الى ٦٪ أو ٧٪ فمن الأفضل له أن يتحرك في شكل نقدي ويضعهم في الخارج ويحصل على العائد المناسب دون أن يجرى في مخاطر الاستثمار .

أن الدليل على عدم فعالية الضريبة العامة على الإيراد حاليا برغم معدلاتها المرتفعة ان حصيلتها عام ١٩٧٥ لم تزد عن ٢ مليون جنيه لا يدفعها سوى موظفي القطاع العام ولو طرحنا منها تكلفة الجباية سنجد انها تصل الى مبالغ صغيرة فلا يدفعها الا كل واحد وصل أجره الى ١٠٠ جنيه جاء له اقرار الضريبة العامة على الإيراد ويدفع هذا المبلغ . وانا عندما نطالب بالغاء هذه الضريبة يقال بانها ضريبة اجتماعية لانستطيع الغائها حتى لاثير الناس ، ولكن بالمعنى يوم أن تفى هذه الضريبة ، فاننا ننجح تسريجا في جذب هذه الاموال المكتنزة للاستثمار والتي ستدفع ضريبة مباشرة بعد ذلك ٤٠٪ وبعد دفع هذه الضريبة ويظهر هذه الاموال ابدا في وضع ضريبة عامة على الإيراد ٧٪ أو ٨٪ . واذا كان لابد من استمرار هذه الضريبة كضرورة لاسباب اجتماعية اصغر من فهمها فاقترح اعفاء بعض الدخل من هذه الضريبة مثل الدخل الخاضعة لضريبة كسب العمل والمهن الحرة حيث انها تنطبق بالاستهلاك البشري ويكفي اخضاعها لضريبة موحدة .

والعائد الثاني الذي يمكن اعفاؤه هو عائد الاستثمارات المحلية والاجنبية في قطاعات الصناعة والتشييد وفي غيرها من القطاعات التي ترى الدولة اعفاؤها . فالمفروض ان اعطيهم دافع على الاستثمار والعجيب ان التبادل الاخير الصادر في ٩ يونيو لقانون الاستثمار اعفى الاجنبى فقط من الضريبة العامة على الإيراد بالنسبة لدخله من العمل في مصر واستثنى المصرى من هذا الاعفاء كما انه اعفى من نفس الضريبة الدخل من الاستثمار في حدود ٥٪ من الضريبة العامة على الإيراد . اذن الاعفاء في الاستثمار لايزيد عن ٥٪ وبعد أن كانت هناك مقترحات بـ ١٠٪ تطوع عضو في مجلس الشعب وطالب بأن تبقى ٥٪ وللأسف فان الحكومة لم تدافع عن وجهة

نظرها لان هذا دفاع عن سياسة وليس دفاعا على اعتراض شخص بمفرده .

كما يلاحظ ايضا ان معدل الضريبة على الارباح التجارية والصناعية باق على ما كان عليه دون التفرقة بين الدخول الناجمة عن الملاهي والتجارة والصناعة . فاذا كان هذا الامر مقبولا في قانون ١٤ لسنة ١٩٣٩ لاننا لم تكن نرغب الدخول في الصناعة الا اننا اليوم ندعوا الى انفتاح صنائى وزيادة الاستثمار . واننى اؤكد اذا كان هناك انفتاح فسيكون على اكتاف المصريين وليس على اكتاف الاجانب لانه الى اليوم لم يدخل اى اجنبى بأمواله لانهم دائما لا يدخلون الا اذا وجدوا الوطنيين قد سبقوهم الى ذلك . هذا من بين الاشياء التى يجب على المشرع مراعاتها وان يفرق بين الضريبة على دور الملاهي وبين الضريبة على مصنع والذى فيه نظام مراجعين موجودين ومصروفاته مسجلة في دفاتر وفى النهاية الضريبة التى يدفعها ٤٠٪ تساوى مع الآخرين .

الاسم الثالث - وهو خطة التنمية والاولويات الاستثمار كاحد الاسباب التى عاقت عملية الانفتاح فانه في خلال السنوات الثلاث الماضية لم تتضح معالم خطة استثمار في الدولة الا مؤخرأ في الشهر الماضى بالاجتماع الذى كان يبارس مع المجموعة الاقتصادية وتمكف الان السلطات المصرية على اعداد خطة خمسية توفر المعالم الرئيسية للسياسات الاقتصادية التى سوف تنبجها البلاد حتى عام ١٩٨٠ ووفقا للبيانات التقديرية المعلنة للمؤسسات الدولية فان الخطة تهدف الى رفع معدلات الزيادة الحقيقية في الدخل القومى بنسبة ٩٪ سنويا حتى سنة ١٩٨٠ مقدرة على اساس اسعار سنة ١٩٧٥ فالزراعة تقلد بنسبة ارتفاع ٣٪ والصناعة والتعدين ١٢٪ والبتترول والتعمير وقنساء السويس وبعض القطاعات الاخرى ١٥٪ .

وتقدر الخطة ان حجم الاستثمارات اللازمة ٨ بليون جنيه بالسعر الرسمى - اى ٢٠ بليون دولار منها ثلاثة بلايين جنيه من المدخرات المحلية و ٥ بليون من القطاع الخارجى . وبعض الهيئات الدولية ترى ان تقدير الخطة في النهاية يستتطلب مدخرات محلية بحوالى ٣ بليون وهذا تقدير متفائل زيادة من اللزوم لان معنى هذا اننى ارفع معدل الادخار العام من ٦٪ سنة ١٩٧٦ الى ١٨٪ سنة ١٩٨٠ مع زيادة معدل الادخار الحدى الى ٢٩٪ وهذا الامر يصعب تحقيقه لما يتطلب من اجراءات اقتصادية قاسية للحد من الاستهلاك مستقبلا ومن ناحية اخرى لو ان هناك مناخا مناسباً لأمكن أن نصل الى الاهداف المرجوة من الخطة لان مدخرات المصريين الموجودين بالخارج في تصورى انها اربعة أضعاف هذه المدخرات اننا نقول

بأنها ٦٪ من الدخل القومي ٤٠٠ مليون جنيه أي أن حجم المدخرات المصرية حوالي ٢٥٠ مليون جنيه مصرى ولدينا عاملين بالخارج مليون فرد فلا تصور أن هناك مصرى سيخرج ويترك بلده ما لم يقدر على ادخار مبلغ ٢٠٠٠ دولار على الأقل في السنة وهذا معناه أن لدينا مدخرات حقيقية تصل الى ٢ بليون دولار قلو هيانا لهم الجو المناسب وفرص الاستثمار المناسبة فانهم يحولون أموالهم بكميات صغيرة حسب احتياجاتهم عن طريق السوق الموازية وعن طريق تمويل سلع دون استيراد عملة . ولكننا نجد أن فرص الاستثمار غير متاحة فكيف يمكنهم تحويل مدخراتهم؟ هل يحولونها على الجنيه المصرى ليضموه في حساباتهم بمصر التي كانت الى عهد قريب معدل الفائدة فيها ٥٪ ويدفع عنها ضريبة ٤٠٪ لذلك فانهم لن يحولوا مدخراتهم بل سيتركوها بالخارج ويحول كل شخص قدر احتياجاته لأنه لا توجد لدينا فرص استثمار . كما أن الخطة تتوقع أن تقضى على المدخرات السلبية للقطاع العام التي تقدر حاليا ٤٠٠ مليون فستقضى الخطة على هذه الخسائر وستصل الى ١٦٠ مليون جنيه فائض في سنة ١٩٨٠ .

التمويل الخارجى

أما بالنسبة الى التمويل الخارجى فليست هناك مصائب في تديره والدليل على ذلك المؤشر الذى يدل على نجاح الحكومة في اتفاقيات مع دول الخليج ومع المجموعة الاستثمارية الاوربية . والمستهدف في الخطة أن الدولة سوف توجه ٤٠٪ من هذه الموارد الخارجية الى الهيكل الاقتصادى لتقضاء على نقط الاختناق والتي تساعد على تنمية الاستثمار الخاص . تسترشد الخطة بمؤشرات عديدة منها أن تكون الصناعة قادرة على التصدير للاسواق العربية ، كما يجب أن تتمتع بامتياز نسبي في الانتاج . إلا نمل الى الكثافة الرأسمالية وأن تكون ذات عائد سريع في الزمن القصير .

إذا كانت الدولة جادة في تشجيعها للقطاع الخاص على الاستثمار فإنه يمتنع القضاء على المعوقات السابق استعراضها مع تقديم الدعم القنى للقطاع الخاص وذلك بإجراء مسح شامل للقطاعات المختلفة لحصر عناصرها -١- الحالة وتكلفتها لوضع أولويات استخداماً في ضوء ما حققته ذلك . -٢- زيادة في العائد الاقتصادى للمشروع حتى يمكن للمستثمر الخاص أن يستفيد بها . هذا من ناحية .

ومن ناحية أخرى يجب أن يصاحب هذا الدعم القنى دعم آخر مادي يتمثل في تشجيع بنوك الاستثمار التي تهدف الى الاستثمار الحقيقي

وليس تمويل التجارة - كما هو الحال في كثير من البنوك الاجنبية المشتركة التي تكونت الآن فكلها دخلت تحت بنك استثمار ولكن المنفذ أن لهسا حق تمويل التجارة فكل البنوك التي تكالبت على الاقتصاد المصري قاصرة نشاطها على تمويل التجارة الخارجية علما بأنه لا يوجد مشكلة للاقتصاد المصري في حجم التسهيلات المصرفية المتاحة وإنما توصية المؤسسات الدولية كانت الحد من هذه التسهيلات القصيرة المدى لان تكلفتها مرتفعة والرها المباشر يؤدي الى اختلال في الموارد فكل البنوك التي دخلت كبنوك استثمار لاتعمل الا في عمليات التجارة الخارجية فيصعب أن تضع الدولة المؤشرات اللازمة لهذه البنوك بالزامها باستثمار رأسمالها ونسبة من ودائعها في المشروعات . ان المناداة بهذا الرأي ليس بدعة لاننا لو تتبعنا عمليات قيام بنوك التنمية في المجتمع الغربي - أمريكا وأوربا - في القرن ١٩ بعد الثورة الصناعية في انجلترا نجد أن كل الدول ألزمت البنوك التجارية بأن تستثمر في سوق المال عندها جزء منها تحتفظ به في خزائنها لتستطيع أن تزيد النشاط الاستثماري داخل المجتمع .

وبعد . . فهذه هي الاسباب الرئيسية التي اعتقد أنها كانت وراء عدم جنى ثمار سياسة الانفتاح الاقتصادي التي رأت الدولة اتباعها .
ومما حدا بالبعض أن ينادى بالرجوع مرة أخرى الى الانغلاق لان الوضع في ظله كان أفضل من الانفتاح .

بعض اتجاهات مشروعات

الانفتاح الاقتصادي

د. فتح باب جلال

استاذ بالمعهد القومي للتنمية الإدارية

تتمثل المشكلة الاقتصادية السائدة في الدول النامية عامة في نمو الاحتياجات من السلع والخدمات بمعدلات مرتفعة للغاية في الوقت الذي ينمو انتاجها الفعلي من السلع والخدمات بمعدلات بطيئة . يرجع نمو الاحتياجات الفعلية من السلع والخدمات بمعدلات مرتفعة الى النمو السكاني الكبير كما يرجع انخفاض نمو الانتاج الكلي من السلع والخدمات الى اسباب كثيرة تخص منها عدم استخدام عناصر الانتاج بكفاءة الطرق الفنية وعدم استخدام طاقتها الكاملة وبسببها عن الاستخدامات التي تسمح لها باكبر مساهمة ممكنة في الانتاج .

و قد عانى الاقتصاد المصري كثيرا من هذه المشكلة ولجأ المسؤولون الى بدائل متعددة للتنمية الاقتصادية تهدف الى زيادة مخزون الدولة من السلع الرأسمالية الى الحد الذي يؤدي الى احداث زيادة في كالا من مجموع الدخل القومي ومتوسط دخل الفرد . ولكن نظرا لزيادة الاعباء المفروضة والظروف الحيزة بالاقتصاد المصري وخصوصا في الستينات فقد تمثل هذا الاقتصاد بضالة القدرة الادخارية نتيجة لانخفاض مستوى الدخل الحقيقي الذي يعتبر انعكاسا لانخفاض الانتاجية الذي يرجع لاسباب متعددة والتي من اهمها عدم توفر رأس المال اللازم لتنفيذ مشروعات التنمية والحفاظ على المشروعات القائمة فعلا . . وقد كانت اغلب هذه المحاولات تهدف الى التحولة دون انعكاس الاقتصاد القومي لمصر ومن ثم كانت المهمة الاولى من الوجهة الاقتصادية ايجاد مارد تكوين رأس المال وضمان حسن استثمارها والتي أسفرت عن الموافقة على الانفتاح الاقتصادي .

وقد انتهجت مصر سياسة رشيدة في التطبيق العملي للانفتاح الاقتصادي كسياسة للتنمية الاقتصادية ولم تترك تدفق رأس المال الاجنبي دون ضوابط او بطريقة ارتجالية لانه على الدراسة المسبقة لحدود الطاقة والقدرة الاستيعابية للاقتصاد المصري بل قام المسؤولون

بمخطيط هذه السياسة تخطيطا وافعيا شاملا واضحا ومركزيا في تحديد الاهداف ولا مركزية في تنفيذها في اطار الخطة القومية .

استثمار الاموال الاجنبية في مصر :

تحصل الدول النامية عامة على رأس المال الاجنبى بالطرق الثلاثة التالية :

(ا) الاقتراض الخاص من الافراد أو المؤسسات بالدول الاجنبية ولم يعد هذا المصدر يعتمد عليه كما كان سابقا من حيث الاحمة وكمة رأس المال الذى يرد بمقتضاه .

(ب) الاقتراض الحكومى يتم الآن من طريق منظمات مالية مخصصة تؤسسها حكومات تلك الدول التى تقوم بتدبير رأس المال ومن أهمها المنظمات التى انشئت بعد الحرب العالمية الثانية بواسطة هيئة الامم المتحدة وما تتبعها من وكالات وهيئات الغرض منها مد البلاد النامية بالمعونة الاقتصادية والغنية كهيئة الاغذية والزراعة وهيئة الصحة العالمية وهيئة المعونة الفنية وكذلك البنك الدولى للانشاء والتعمير ومؤسسة التمويل الدولية وصندوق النقد الدولى الى غير ذلك من هيئات غرضها تنظيم المعونة الاقتصادية والفنية في الميدان الدولى هذا بجانب المعونات والقروض على اساس الاتفاقات الثنائية بين بعض البلاد المتقدمة والبلاد النامية .

ويلاحظ ان القروض والمعونات التى حصلت عليها مصر سواء من طريق هيئات دولية او دول كبرى قد قصرت عن مقابلة احتياجاتها من نقد اجنبى في وقت تتناقص فيه نسبة ارباحها من التجارة الدولية وتحتاج فيه الى التوسع في الاستيراد قلما في نهضتها الاقتصادية .

(ج) الاستثمار المباشر ممثلا في اسهم رأس المال . ويسمى من طريق مساهمة الافراد والهيئات في تنمية اقتصاد الدولة المعتبرة باقامة المشروعات الاستثمارية بشرط وجود المناخ الملائم لافراء رأس المال الاجنبى وتحفيزه للقيام بالمشروعات التى تحددها مجالها للدولة المضيفة - منفردا او بالاشتراك مع رأس المال المحلى .

ويرجع ضعف الاستثمار المباشر في الدول النامية الى عاملين رئيسيين :

١ - ضعف الحافز أو التمداهم لدى رأس المال الخاص للعمل على تنمية الاقتصاديات المحلية للدول التى تعاني انخفاضاً ملحوظاً في مستويات الدخل بها .

١ - عدم رغبة راس المال الخاص في الخروج من موطنه الاصلى
بأحجام كبيرة الا اذا ضمن زيادة الطلب على المجال الموجه اليه زيادة كبيرة
دائمة .

وقد قامت امام استثمار الاموال الاجنبية في مصر عقبات كثيرة على
اساس ان الاعتماد على رؤوس الاموال الاجنبية للتنمية الاقتصادية في
مصر ينطوى على تقدير خيالى لاهمية الدور الذى يلعبه الاستثمار الاجنبى
في النهوض الاقتصادى بالبلاد المتخلفة اقتصاديا . وكانت اهم الاعراضات
الموجهة الى تشجيع رؤوس الاموال الاجنبية في مصر طر . النحو
التالى :

اولا : ان الاعتماد على رؤوس الاموال الاجنبية ينطوى على تقدير
خيالى لاهمية الدور الذى يلعبه الاستثمار الاجنبى في النهوض بالدول
المتخلفة اقتصاديا .

لثانيا : ان نقل ارباح الاموال المستثمرة يثقل كاهل ميزان المدفوعات
المصرى بالتزامات جديدة تجعل من الصعب موازنته .

ثالثا : ان سحب الاموال المستثمرة ذاتها يسبب اضطرابا خصوصا
اذا حدث في وقت الكساد .

رابعا : ان الاعتماد على رؤوس الاموال الاجنبية يصرفنا عن تنمية
مصادر التمويل الوطنية .

خامسا : انه يودى الى اشاعة الاختلال بالهيكل الانتاجى في البلاد
التي ذهبت رؤوس الاموال اليها بتشجيع المبالاة في التخصص في انتاج
سلعة واحدة او عدد محدود من السلع المعدة للتصدير .

سادسا : للدول الاجنبية لا تستثمر اموالها في الخارج ؛ لا يقصد
الحصول على مزايا سياسية واستراتيجية في الدول التي تستثمر فيها
الاموال او بعبارة اوضح فان الاستثمار الاجنبى يهيىء السبيل للاستثمار
الاجنبى .

وقد كان لهذه السياسة المعادية لاستثمار الاموال الاجنبية نتائج
سلبية نتيجة اعتماد الاقتصاد المصرى في تنميته على موارده والمعونات
والقروض الاجنبية حيث ثبت عدم كفاية امكانيات راس المال المحلى التى
توفرها المدخرات القومية للاستفادة من جميع الطاقات الانتاجية المتاحة

وعدم كفاية حصيلة الصادرات من النقد الاجنبى لمقابلة الاحتياجات الاستيرادية من السلع والخدمات الرأسمالية واللازمة لتحقيق معدل مرتفع من النمو الاقتصادى وبالتالي المعجز المستمر والمتضاعف فى الميزان التجارى يضاف اليها عدد من المتغيرات الاقتصادية العالمية كارتفاع اسعار الواردات السلعية وارتفاع تكلفة الواردات السلعية وارتفاع تكلفه الواردات الغير منظورة والاضطراب فى اسواق النقد وتغير احوال الانتاج ومعدلات نموه فى عدد من الدول الصناعية المتقدمة مما ضاعف من حدة مشاكل المعجز واختلال الميزان التجارى فى مصر هذا بخلاف الابهاء التى تحملها وتحتفلها الاقتصاد المصرى فى الانفاق العسكرية وتعمير مدن القناة ودعم السلع الاساسية لامتناس آثار التضخم العالمى .

ومع تغير الافكار الرجعية ووضوح الرؤيا امام المسئولين والوقوف على الجوانب الحقيقية للمشكلة الاقتصادية والبدائل المختلفة للتعامل معها تقرر ضرورة التوسع فى تطبيق الانفتاح الاقتصادى كسبابة للتنمية الاقتصادية بفرض تحقيق معدلات مرتفعة وسريعة لتوسط دخل الفرد واصلاح المسار الاقتصادى .

ومن هذا المنطلق صدر القانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٤ بشأن نظام استثمار المال العربى والاجنبى والمناطق الحرة وسوف تقتصر مناقشة مواد هذا القانون على الفصل الاول الخاص باستثمار رأس المال العربى والاجنبى داخل البلاد والنتائج التى تحققت من تطبيقه .

الاهداف المرجوة من استثمار رأس المال العربى والاجنبى

يمكن عرض الاهداف المرجوة من استثمار رأس المال العربى والاجنبى من جانبين :

- (١) جانب الدولة المضيفة « مصر » .
- (ب) جانب المستثمر .

اولاً - جانب الدولة المضيفة :

راعى المشرع أن اصدار قانون الاستثمار يمكن أن يحقق أهداف متعددة تذكر منها :

- ١ - ضمان تحقيق مصلحة مشتركة للاقتصاد القومى والمستثمر العربى والاجنبى .

٢ - اتساح المجال للمشاركة رأس المال الوطنى العام والخاص مع رؤوس الاموال العربية والاجنبية وبالتالي يساهم فى نوعها .

٣ - تسهيل انتقال رؤوس الاموال العربية وبالتالي استثمار حصة من الاموال العربية فى الاقتصاد المصرى بدلا من اتجاهها بالكامل الى اسواق المال الغربية .

٤ - جذب المشروعات التى تساعد على زيادة موارد البلاد من العملات الاجنبية الحرة وادخال التكنولوجيا المتقدمة والمهارات الفنية .

٥ - توفير فرص العمل للطاقات البشرية المحلية بطريق مباشر وغير مباشر وتوفير الادارة والتدريب للابدى العاملة المصرية وخلق مهارات فى مجالات ادارة الاعمال .

٦ - محاولة سد العجز فى الميزان التجارى وميزان المدفوعات النقدية للبلاد بتقليل حجم الواردات وزيادة الصادرات .

٧ - المساعدة على بناء صلات مع العالم الخارجى وخصوصا البنوك والاسواق المالية واسواق التوزيع ومنظمات البيع وتحقيق الانفتاح الى العالم الخارجى بالفعل وليس بمجرد رفع الشعارات .

ثانيا - اهداف المستثمر الاجنبى :

لاشك ان الاستثمار الناجح يعتبر حجر الاساس فى تدهيم الاقتصاد المصرى والسير به قدما لتحقيق الاهداف المشتركة لكل من الدولة المضيفة «مصر» والمستثمر العربى والاجنبى . وتنحصر اهداف المستثمر بما يلى :

١ - الحصول على عائد للاستثمار يتناسب مع المخاطرة التى يتطوى عليها الاستثمار حيث ان حافز الربح او الحصول على اكبر دخل ممكن هو العامل الرئيسى الذى يحكم قرارات المستثمرين فى كيفية استخدام مواردهم وتوجيه استثماراتهم .

٢ - نمو المشروع الاستثمارى بحيث لا يقتصر حجم الاستثمار فى المدى الطويل على حجم ثابت بل لابد ان تزيد قيمة المشروع ويصبح هدف نمو المشروع هو المحور الاساسى فى التحويل الذى تستمد منه كل القرارات والتصرفات .

يضاف الى ذلك حدد من الاهداف النوعية التى تساعد على تحقيقها هدفى الربحية ونمو المشروع مثل خلق وتدريب كوادر ادارية محلية واقامة علاقات طيبة وضمان رأس المال عن طريق اختيار المشروعات الاستثمارية التى يتوفر لدى المؤسسين لها الخبرة الكافية . . الخ هذه الاهداف التى يمكن ان تعد عنها دراسة ميدانية وان كان من المؤكد ان المستثمر الاجنبى سيفضخ خدمة الاقتصاد المصرى فى المرتبة الاولى واعتباره الهدف الرئيسى الذى يسعى الى تحقيقه .

مجالات الاستثمار :

تنص المادة (٣) من قانون الاستثمار على انه قد يكون استثمار المال العربى والاجنبى فى جمهورية مصر العربية لتحقيق اهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية فى اطار السياسة العامة للدولة وخططها القومية على ان يكون ذلك فى المشروعات التى تتطلب خبرات عالمية فى مجالات التطوير الحديثة او تحتاج الى رؤوس أموال اجنبية وذلك فى المجالات الآتية :

١ - التصنيع والتعدين والطاقة والسياحة والنقل « وغيرها من المجالات .

٢ - استصلاح الاراضى البور والصحراوية واستزراعها وتنمية الانتاج الحيوانى والثروة المائية .

٣ - مشروعات الاسكان وتقسيم الاراضى وتشجيع المباني الجديدة والمرافق المتعلقة بها .

٤ - شركات الاستثمار التى تهدف الى توظيف الاموال فى المجالات المنصوص عليها فى هذا القانون .

٥ - بنوك الاستثمار وبنوك الاعمال وشركات اعادة التأمين التى يقتصر نشاطها على العمليات التى تتم بالعملة الحرة .

٦ - البنوك التى تقوم بعمليات العملة المحلية بشرط الا تقل نسبة المشاركة المصرية فيها عن ٥١ فى المائة من رأس المال .

٧ - نشاط التمير فى المناطق الخارجة من الرقعة الزراعية ونطاق المدن الحالية .

٨. - نشاطات المقاولات التي تقوم به شركات مساهمة لا تقل مشاركة رأس المال المصرى فيها عن ٥٠ في المائة .

٩. - نشاطات بيوت الخبرة الفنية المتخذة شكل شركة مساهمة بالمشاركة مع بيوت الخبرة الأجنبية العالمية .

منح القانون اولوية خاصة للمشروعات التي تهدف الى التصدير أو تنشيط السياحة أو التي تؤدي الى خفض الحاجة الى استيراد السلع الاساسية وكذلك المشروعات التي تحتاج الى خيرات فنية متقدمة أو الى الاستفادة من براءات الاختراع أو علامات تجارية ذات شهرة خاصة .

كما نصت المادة (٤) من القانون على أن يكون توظيف المال المستثمر في مصر في صورة مشاركة مع رأس المال المصرى العام أو الخاص باستثناء:

١ - مشروعات الاسكان الاستثمارى التي تقتصر على رأس المال العربى منفردا أو مشتركا مع رأس المال المصرى دون الاجنبى .

٢ - بنوك الاستثمار وبنوك الاعمال التي يقتصر تعاملها على العملات الحرة والتي تمثل فروعا لمؤسسات ومركزها الرئيسى بالخارج تستثنى من شرط المشاركة مع رأس المال المصرى .

٣ - المشروعات التي يوافق ثلثى أعضاء هيئة الاستثمار على استثنائها من شرط المشاركة مع رأس المال المصرى .

ضمانات عامة ومزايا خاصة لرأس المال العربى والاجنبى

نص قانون الاستثمار والتعديل اللاحق على عدد من الضمانات والمزايا التي يستفيد منها المستثمر على الوجه التالى :

١ - لا يجوز تأميم المشروعات أو مصادرتها أو حجز طرأ اموالها أو تجميدها أو فرض الحراسة عليها بغير الطريق القضائى .

٢ - لا تسرى على مشروعات الانفتاح الاقتصادى التشريعات واللوائح والتنظيمات الخاصة بالتقطاع العام أو العاملين فيه

٣ - يسمح للمشروعات الاستثمارية بأن تصدر منتجاتها بالذات أو بالوساطة دون ترخيص .

٤ - تعفى المشروعات التى تقام طبقا لقانون الاستثمار من ضريبة الأرباح التجارية وملحقاتها والسمعة النسبية على أسهم رأس المال ، ومن الضريبة على إيرادات القيم المنقولة وملحقاتها لمدة خمس سنوات اعتبارا من السنة الضريبية التالية لسنة الإنتاج أو مزاولة النشاط وللمجلس الوزراء أن يوافق على مد الإعفاء الى ثمانى سنوات .

٥ - تعفى كافة عناصر الأصول الرأسمالية والمواد وتركيبات البناء المستوردة اللازمة لتلك المشروعات من كل أو بعض الضرائب الرسوم الجمركية وملحقاتها أو تأجيل استحقاقها أو تسيطها بشرط عدم التصرف فيها لمدة خمس سنوات .

٦ - تعفى توزيعات الأرباح من الضريبة العامة على الإيراد بنسبة ٥٠٪ من رأس المال المستثمر بعد انقضاء مدة الإعفاء السابقة .

٧ - تعفى الفوائد المستحقة على القروض التى يعقدها المشروع بالنقد الأجنبى من جميع الضرائب والرسوم .

٨ - لا تخضع مباني الإسكان الإحدى و فوق المتوسط المنشأة وفقا لأحكام قانون الاستثمار من نظام تحديد القيمة الإيجارية .

٩ - يسمح لهذه المشروعات باستخدام الخبراء والعاملين الأجانب ويسمح لهم بتحويل حصة لا تزيد من ٥٠٪ من مجموع ما يتقاضونه من أجور ومزروعات ومكافآت .

١٠ - يعفى من الضريبة العامة على الإيراد أجور ومزروعات العاملين بهذه المشروعات من الأجانب .

١١ - يمكن لصاحب الشأن أن يطلب إعادة تصدير المال السدى سبق تحويله أو دخوله الى مصر ويكون التحويل بأعلى سعر معن للنقد الأجنبى .

١٢ - تحويل القيمة ١ لإيجارية للمباني التى تدفع أجراها بالعملة الأجنبية بالكامل أما المساكن التى تدفع إيجاراتها بالعملة المحلية فيسمح بتحويل صافي عائدها في حدود ٨٪ سنويا من المال المستثمر وفي حدود ١٤٪ سنويا للمساكن الشعبية والمساكن المنشأة في مدن جديدة وخارج الرقعة الزراعية ونطاق المدن ويسمح بإعادة استثمار ما لم يتم تحويله من صافي العائد في حدود ٨٪ أخرى سنويا من المال المستثمر .

١٣ - يجوز في جميع الأحوال بيع الأسهم المقومة بمسئلة اجنبية حرة في البورصات المصرية بنقد اجنبى حر ويحول ناتج البيع لحسابه البائع الى الخارج .

وقد حدد قانون الاستثمار الصادر سنة ١٩٧٤ (مادة ٢) تعريف لراس المال الذى يمكنه الاستفادة من المزايا الممنوحة لراس المال العربى والاجنبى حيث يشمل :

١ - النقد الاجنبى المحول الى مصر لتنفيذ أحد المشروعات أو التوسع فيها .

٢ - الاموال العينية المستوردة من الخارج والتي تنفق مع التطورات الفنية الحديثة ولم يسبق استعمالها .

٣ - الحقوق المعنوية كبراءات الاختراع والعلامات التجارية المسجلة والتي تتعلق بالمشروعات .

٤ - مصروفات الدراسات الأولية والبحوث والتأسيس والمنفقة بالنقد الاجنبى .

٥ - الارباح التى يعاد استثمارها سواء فى المشروع أو فى مشروع آخر .

٦ - النقد الاجنبى المحول للاكتتاب فى الاوراق المالية المصرية أو شرائها من اسواق الاوراق المالية المصرية

٧ - النقد الاجنبى المحول والمستخدم فى شراء ارض فضاء أو عليها مبان لتشييد عقارات عليها .

وليس من شك فى أن المشروع المصرى قد أحسن صنعا بقصد تطبيق قانون الاستثمار على الاموال التى تستثمر فى مشروعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية دون غيرها نظرا لان هذه الاموال هى التى يصعب تحويلها الى الخارج - كما لم يكتف المشروع بقصر تطبيق احكام هذا القانون على الاموال المستثمرة لاجال طويلة فى مشروعات التنمية الاقتصادية بل قيد اعادة التحويل بعد ٥ شروط تحقق ضد .مان ارتفاع البلاد بالاموال المستثمرة فيها قبل امكن سحبها الى الخارج حيث نص فى المادة (٢١) من قانون الاستثمار على عدم جواز تحويل الاموال المستثمرة فى مصر قبل مضى خمس سنوات من تاريخ استثمارها ولا يتم التحويل دفعة واحدة بعد انقضاء السنوات الخمس المحددة وانما تتم على خمسة اقساط سنوية متساوية مع استثناء حالة وجود رصيد للمستثمر بالنقد الاجنبى يسمح بالتحويل أو حالة التصرف فى الاستثمار مقابل نقد اجنبى حصر .

الرقابة على الاستثمار :

روعى فى قانون الاستثمار شموله لعدد من الضوابط والقواعد التى تكفل توجيه الاستثمارات نحو المجالات التى من النوع الصحيح وكذلك ضمان جدية المشروعات التى يتقدم بها المستثمرون العرب والاجانب .

وتقوم الهيئة العامة للاستثمار العربى والاجنبى بوظيفة الرقابة على تنفيذ قانون الاستثمار بالطريقة التى تكفل تحقيق اهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية فى مصر من طريق دراسة المشروعات التى تقدم اليها والموافقة عليها ومتابعتها للتأكد من اتخاذ اجراءات التنفيذ خلال المدة القانونية .

وقد بلغ اجمالى عدد المشروعات الاستثمارية التى وافق عليها مجلس ادارة الهيئة ٤٣٦ مشروعا استثماريا « داخل البلاد » بخلاف ما رفضه مجلس الادارة من مشروعات لعدم جديتها وعدم ملائمتها للاقتصاد القومى والبالغ عددها ١٥٠ مشروعا .

كما تم سحب ٩٣ مشروعا منها لعدم اتخاذها اى اجراءات تنفيذية رغم تحديد المدة القانونية فىكون عدد المشروعات الموافق عليها وموافقاتها مبادية المفعول حتى ١٩٧٧/١/٣١ هو ٣٤٣ مشروعا استثماريا هـلذا بخلاف المشروعات الموافق عليها بنظام المناطق الحرة الخاصة .

وقد شمل الدور الرقابى للهيئة تشجيع استثمار رؤوس الاموال العربية والاجنبية فى الاقتصاد المصرى . والوقوف على المعوقات والمشاكل والاعتراضات التى يبديها المستثمرين وخاصة فيما يتعلق بقانون الاستثمارات رقم ٤١ لسنة ١٩٧٤ والتى اسفرت عن التعديل الذى صدر اخيرا وشمل كل مواده تقريرا بحيث ازال الكثير من الفروض الذى كان يكتنفه واعطى الكثير من المزايا والضمانات التى سوف تعمل على زيادة الاقبال على المشروعات الاستثمارية من الخارج .

جستمول رقم (٢)

انقطاع العام المبرى في مشروعات
الاستثمار الواقع عليها حتى ١٩٧٧/١/٢١

نسبة مساهمة انقطاع العام	اجملى دلس مل المشروعات			دلس المل المبرى ق.ف.ع	عدد المشروعات	اسم انقطاع	مسلسل
	الاجملى	ع اجنبية	ع محلية				
٥٠٠	١٢٢٢	٦٩١	٦٦١	٦٩١	١	قطاع النول والنسيج	١
١٠٠	٤٨	١٨	٣٠	٤٨	٤	قطاع المسامك الغذائية	٢
٢١	٢٨	٢٢	١٢	٣٥	٧	قطاع المسامك المنجية	٣
٢٢٢٢	٦٠	٦٨	٢٢	٣٠	٤	قطاع المسامك المنجية	٤
٧١٨	٢٢٨	٦٠	١٧٨	١٧١	٢	قطاع مواد البناء والخرابيت	٥
٢٧٢١	٨٢	٢٥	٤٧	٢٩	٢	قطاع المسامك الغذائية	٦
—	—	—	—	—	—	قطاع المسامك الغذائية	٧
٢٥٥١	٢٧	١٢	١٥	٥٥	١	قطاع التربة الحموية	٨
٢١٤٢	٧٠٢	٢٢٧	٣٧٢	٢٦٢	١	قطاع الاسكان	٩
٢٧٨	٦٨	٢٩	٣٩	٢٢	٨	قطاع القاروت	١٠
—	—	—	—	—	—	قطاع النقل	١١
٢٢١٨	٢٢٢	٤٣	٢٠٢	٢٨٢	٦	قطاع استعمار الاموال	١٢
٢٢١	٢٠٢	١٢٥	١٤١	١٥٠	٨	قطاع البنوك	١٣
٢٧٢٨	٩٦٢	٥٤١	٤٢٧	٢٧١	٢٢	قطاع السيلمة	١٤
٢٠	٥٠	٥٠	٥٠	٥٥	١	قطاع الصحة والسعة	١٥
٢١٢٢	٢٤٠	١٨٢	١٥٨	٢١٢٧	٦٤	الاجملى	١٦

جسول رقم (٣)

بين مساهمة القطاع الخاص المصري في مشروعات
الاستثمار الموافق عليها حتى ١٩٧٧/١/٣١
القيمة بالمليون جنيه

نسبة مساهمة ق. خاص	اجمالي رأس مال المشروعات			رأس المال المصري		اسم القطاع
	اجمالي	ع اجنبية	ع مصرية	ق. خاص	ق. عام	
٪٢٢٢٢	١٥٦	١٠٥	٥	٢٥	٢٤	قطاع القزل والنسيج
٪٢١١١	٢٠١	١١٢	٨٨	٤٢	١٧	قطاع الصناعات الغذائية
٪٢٤٢٢	١٢٣	٧٧	٤٢	٤١	٢٠	قطاع الصناعات المعدنية
٪٥١١٤	٢٥	١٩	١٦	١٨	٩	قطاع الصناعات الهندسية
٪٥٧٧٨	٧	٢	٤	٤	١	قطاع الصناعات التحدينية
٪٢١٥٥	٢٥٦	٧٤	١٨٢	٥٥	١١	قطاع مواد البناء والحرايريات
٪٤٦١١	٦٢٧	٤٢٢	١٩٢	٢٨٦	٧٨	قطاع الصناعات الكيماوية
						قطاع الصناعات الدوائية
٪٥٠	٢	١	١	١	١	والاجهزة الطبية
٪٧٨٦	٢٢٤	١٠٤	١٢	٧٦	١٢	قطاع الثروة الحيوانية
٪٨٢٢٨	٢٧	٢٢	٤٢	٢١	٧	قطاع الإسكان
٪٢٧١١	١٧	٣	٧	٨	٧	قطاع المقاولات
٪٥٨٨٨	٢٢٨	٢١٢	١٥	١٢٤	٨	قطاع النقل
٪ ٤٤	٨١٦	٧٦	٥٦	٢٦	٧	قطاع استثمار الاموال
—	—	—	—	—	—	قطاع البنوك
٪٢٥٥	٧٥٥	٥٤٦	٢٠٦	٢٦٨	٢٢	قطاع السياحة
٪٢٤٢٧	١٧٦	١٤٧	٢١	٤٤	٧	قطاع الصحة والمستشفيات
٪٢٢٢٨	٣٦٦	٢٦٢٨	١٠٢٨	١٢٠	٢٤٢	الاجمالي

جدول رقم (٤)

بيان الوضع الجنائي لشرورات الاستمدر داخل البلاد
الرائق عليها حتى ١٧٧/١/٢١

(القيمة بالليون جنيه)

النسبة المئوية للشرورات لرأس المال	النسبة المئوية للشرورات بالعملة	ناتج الحساب			مقدار الشرورات	اسم المصالحات
		اجمالى	ع اجنبية	ع محلية		
٢٤٨٧	٢٤٨٧	٣٥٥٠	٢١٨٠	١٣٧	١٧٧	شرورات بمصالحات القائمة
٢٠١	٢٠١	٣٧٢١	٢٢٢١	١٤٠	١٩	شرورات بمصالحات الاسكندرية
٥	٥	٣١٨	٢٤٢٢	١٢٢١	٣٣	شرورات بمصالحات الجيزة
٢٠١	٢٠١	٢٢٢١	١٢٢٢	٩٤١	٣٧	شرورات بمصالحات القاهرة
٥١	٥١	١٢٢	١٠٠١	٢٢٢١	٧	شرورات بمصالحات الغربية
٥١٢	٥١٢	٢٢٢٢	٢٢٢	١٢٢١	٧	شرورات بمصالحات السويس
٢١	٢١	٢٢٢	٢٢٢	١٢٢	٧	شرورات بمصالحات الاسكندرية
٢١	٢١	٢٢٢	٢٢٢	١٢٢	٧	شرورات بمصالحات اسوان
٢٢٢٥	٢٢٢٥	٢٢٢١	١٩٥٥	٤٢٢١	٨١	شرورات لم تحدد مرقعها الجنائى
١٠٠	١٠٠	٣٢٥٢	٤٢٢٢١	٢٢٢٢	٢٢٢	الاجمالى

جستول رقم (٥)
 بيان بأجمالي التبرعات المواقف عليها (داخل البلاد)
 بيان بأجمالي التبرعات المواقف عليها (خارج البلاد)
 وموقفها التنفيذي منذ إنشاء الهيئة حتى ٧٧/١/٢١

الصفحة	بيان التبرعات	المستند	المستند	اجمالي واسي المال			
				اجمالي	مصلحة	مصلحة	اجمالي
١	مطاع المول والشيخ : اجمالي التبرعات المواقف عليها	١١	٢٨	٢٠٠٠	١١٧	٢٨	٢١٧
	اجمالي التبرعات التي بدأت الاثر :	١٢		١١٧	٧٤	٢٨	٢٨
	اجمالي التبرعات التي ت : اسعيا						
٢	مطاع المساعفات الخيرية :		٨	١١٧	٨٨	١١٧	٢٠١
	اجمالي التبرعات المواقف عليها						
	اجمالي التبرعات التي بدأت الاثر :						
	اجمالي التبرعات التي تحت المصلحة	١٠					
٣	مطاع المساعفات المنجية :		٩	٢٥٥	١٤	٢٥٥	٤٩
	اجمالي التبرعات المواقف عليها						
	اجمالي التبرعات التي بدأت الاثر :						
	اجمالي التبرعات التي تحت التنفيذ	٣					
	اجمالي المساعفات المنجية :	١١					
٤	مطاع المساعفات الخيرية :		٣	٧٥٥	٧٥٥	٧٥٥	١٠٠١
	اجمالي التبرعات المواقف عليها						
	اجمالي التبرعات التي بدأت الاثر :						
	اجمالي التبرعات التي تحت التنفيذ	٢					
	اجمالي المساعفات الخيرية :	٢					
	اجمالي التبرعات المواقف عليها						
	اجمالي التبرعات التي بدأت الاثر :						
	اجمالي التبرعات التي تحت التنفيذ						

تابع جدول رقم (٥)

اجمالي راس المال			المصدر	المصدر	بيانات للتبرعات	٥
اجمالي	مبلغ اجنبية	مبلغ محلية				
٢٢٠١	١١٠١	٢١٠٢	١٢	٢	صناع مواد البناء والمواد الخام : اجمالي التبرعات الواثق عليها اجمالي التبرعات التي بدأت الاستح اجمالي التبرعات التي تصب السخيف صناع المستلزمات التعليمية : اجمالي التبرعات الواثق عليها : اجمالي التبرعات التي بدأت الاستح اجمالي التبرعات التي تصب استنفيد صناع الصحة والادوية : اجمالي التبرعات الواثق عليها : اجمالي التبرعات التي بدأت الاستح اجمالي التبرعات التي تصب استنفيد صناع الاسكان والقنوات : اجمالي التبرعات التي تصب استنفيد	٦
٢٢٠٢	٢٢٠٢	٢٢٠٢	٨٢	١٨	٢٥	٧
٢٢٠٣	٢٢٠٣	٢٢٠٣	١٢	٢	٢	٨
٢٢٠٤	٢٢٠٤	٢٢٠٤	١٢	٢	٢	٩
٢٢٠٥	٢٢٠٥	٢٢٠٥	١٢	٢	٢	١٠
٢٢٠٦	٢٢٠٦	٢٢٠٦	١٢	٢	٢	١١
٢٢٠٧	٢٢٠٧	٢٢٠٧	١٢	٢	٢	١٢
٢٢٠٨	٢٢٠٨	٢٢٠٨	١٢	٢	٢	١٣
٢٢٠٩	٢٢٠٩	٢٢٠٩	١٢	٢	٢	١٤
٢٢١٠	٢٢١٠	٢٢١٠	١٢	٢	٢	١٥
٢٢١١	٢٢١١	٢٢١١	١٢	٢	٢	١٦
٢٢١٢	٢٢١٢	٢٢١٢	١٢	٢	٢	١٧
٢٢١٣	٢٢١٣	٢٢١٣	١٢	٢	٢	١٨
٢٢١٤	٢٢١٤	٢٢١٤	١٢	٢	٢	١٩
٢٢١٥	٢٢١٥	٢٢١٥	١٢	٢	٢	٢٠
٢٢١٦	٢٢١٦	٢٢١٦	١٢	٢	٢	٢١
٢٢١٧	٢٢١٧	٢٢١٧	١٢	٢	٢	٢٢
٢٢١٨	٢٢١٨	٢٢١٨	١٢	٢	٢	٢٣
٢٢١٩	٢٢١٩	٢٢١٩	١٢	٢	٢	٢٤
٢٢٢٠	٢٢٢٠	٢٢٢٠	١٢	٢	٢	٢٥
٢٢٢١	٢٢٢١	٢٢٢١	١٢	٢	٢	٢٦
٢٢٢٢	٢٢٢٢	٢٢٢٢	١٢	٢	٢	٢٧
٢٢٢٣	٢٢٢٣	٢٢٢٣	١٢	٢	٢	٢٨
٢٢٢٤	٢٢٢٤	٢٢٢٤	١٢	٢	٢	٢٩
٢٢٢٥	٢٢٢٥	٢٢٢٥	١٢	٢	٢	٣٠
٢٢٢٦	٢٢٢٦	٢٢٢٦	١٢	٢	٢	٣١
٢٢٢٧	٢٢٢٧	٢٢٢٧	١٢	٢	٢	٣٢
٢٢٢٨	٢٢٢٨	٢٢٢٨	١٢	٢	٢	٣٣
٢٢٢٩	٢٢٢٩	٢٢٢٩	١٢	٢	٢	٣٤
٢٢٣٠	٢٢٣٠	٢٢٣٠	١٢	٢	٢	٣٥
٢٢٣١	٢٢٣١	٢٢٣١	١٢	٢	٢	٣٦
٢٢٣٢	٢٢٣٢	٢٢٣٢	١٢	٢	٢	٣٧
٢٢٣٣	٢٢٣٣	٢٢٣٣	١٢	٢	٢	٣٨
٢٢٣٤	٢٢٣٤	٢٢٣٤	١٢	٢	٢	٣٩
٢٢٣٥	٢٢٣٥	٢٢٣٥	١٢	٢	٢	٤٠
٢٢٣٦	٢٢٣٦	٢٢٣٦	١٢	٢	٢	٤١
٢٢٣٧	٢٢٣٧	٢٢٣٧	١٢	٢	٢	٤٢
٢٢٣٨	٢٢٣٨	٢٢٣٨	١٢	٢	٢	٤٣
٢٢٣٩	٢٢٣٩	٢٢٣٩	١٢	٢	٢	٤٤
٢٢٤٠	٢٢٤٠	٢٢٤٠	١٢	٢	٢	٤٥
٢٢٤١	٢٢٤١	٢٢٤١	١٢	٢	٢	٤٦
٢٢٤٢	٢٢٤٢	٢٢٤٢	١٢	٢	٢	٤٧
٢٢٤٣	٢٢٤٣	٢٢٤٣	١٢	٢	٢	٤٨
٢٢٤٤	٢٢٤٤	٢٢٤٤	١٢	٢	٢	٤٩
٢٢٤٥	٢٢٤٥	٢٢٤٥	١٢	٢	٢	٥٠
٢٢٤٦	٢٢٤٦	٢٢٤٦	١٢	٢	٢	٥١
٢٢٤٧	٢٢٤٧	٢٢٤٧	١٢	٢	٢	٥٢
٢٢٤٨	٢٢٤٨	٢٢٤٨	١٢	٢	٢	٥٣
٢٢٤٩	٢٢٤٩	٢٢٤٩	١٢	٢	٢	٥٤
٢٢٥٠	٢٢٥٠	٢٢٥٠	١٢	٢	٢	٥٥
٢٢٥١	٢٢٥١	٢٢٥١	١٢	٢	٢	٥٦
٢٢٥٢	٢٢٥٢	٢٢٥٢	١٢	٢	٢	٥٧
٢٢٥٣	٢٢٥٣	٢٢٥٣	١٢	٢	٢	٥٨
٢٢٥٤	٢٢٥٤	٢٢٥٤	١٢	٢	٢	٥٩
٢٢٥٥	٢٢٥٥	٢٢٥٥	١٢	٢	٢	٦٠
٢٢٥٦	٢٢٥٦	٢٢٥٦	١٢	٢	٢	٦١
٢٢٥٧	٢٢٥٧	٢٢٥٧	١٢	٢	٢	٦٢
٢٢٥٨	٢٢٥٨	٢٢٥٨	١٢	٢	٢	٦٣
٢٢٥٩	٢٢٥٩	٢٢٥٩	١٢	٢	٢	٦٤
٢٢٦٠	٢٢٦٠	٢٢٦٠	١٢	٢	٢	٦٥
٢٢٦١	٢٢٦١	٢٢٦١	١٢	٢	٢	٦٦
٢٢٦٢	٢٢٦٢	٢٢٦٢	١٢	٢	٢	٦٧
٢٢٦٣	٢٢٦٣	٢٢٦٣	١٢	٢	٢	٦٨
٢٢٦٤	٢٢٦٤	٢٢٦٤	١٢	٢	٢	٦٩
٢٢٦٥	٢٢٦٥	٢٢٦٥	١٢	٢	٢	٧٠
٢٢٦٦	٢٢٦٦	٢٢٦٦	١٢	٢	٢	٧١
٢٢٦٧	٢٢٦٧	٢٢٦٧	١٢	٢	٢	٧٢
٢٢٦٨	٢٢٦٨	٢٢٦٨	١٢	٢	٢	٧٣
٢٢٦٩	٢٢٦٩	٢٢٦٩	١٢	٢	٢	٧٤
٢٢٧٠	٢٢٧٠	٢٢٧٠	١٢	٢	٢	٧٥
٢٢٧١	٢٢٧١	٢٢٧١	١٢	٢	٢	٧٦
٢٢٧٢	٢٢٧٢	٢٢٧٢	١٢	٢	٢	٧٧
٢٢٧٣	٢٢٧٣	٢٢٧٣	١٢	٢	٢	٧٨
٢٢٧٤	٢٢٧٤	٢٢٧٤	١٢	٢	٢	٧٩
٢٢٧٥	٢٢٧٥	٢٢٧٥	١٢	٢	٢	٨٠
٢٢٧٦	٢٢٧٦	٢٢٧٦	١٢	٢	٢	٨١
٢٢٧٧	٢٢٧٧	٢٢٧٧	١٢	٢	٢	٨٢
٢٢٧٨	٢٢٧٨	٢٢٧٨	١٢	٢	٢	٨٣
٢٢٧٩	٢٢٧٩	٢٢٧٩	١٢	٢	٢	٨٤
٢٢٨٠	٢٢٨٠	٢٢٨٠	١٢	٢	٢	٨٥
٢٢٨١	٢٢٨١	٢٢٨١	١٢	٢	٢	٨٦
٢٢٨٢	٢٢٨٢	٢٢٨٢	١٢	٢	٢	٨٧
٢٢٨٣	٢٢٨٣	٢٢٨٣	١٢	٢	٢	٨٨
٢٢٨٤	٢٢٨٤	٢٢٨٤	١٢	٢	٢	٨٩
٢٢٨٥	٢٢٨٥	٢٢٨٥	١٢	٢	٢	٩٠
٢٢٨٦	٢٢٨٦	٢٢٨٦	١٢	٢	٢	٩١
٢٢٨٧	٢٢٨٧	٢٢٨٧	١٢	٢	٢	٩٢
٢٢٨٨	٢٢٨٨	٢٢٨٨	١٢	٢	٢	٩٣
٢٢٨٩	٢٢٨٩	٢٢٨٩	١٢	٢	٢	٩٤
٢٢٩٠	٢٢٩٠	٢٢٩٠	١٢	٢	٢	٩٥
٢٢٩١	٢٢٩١	٢٢٩١	١٢	٢	٢	٩٦
٢٢٩٢	٢٢٩٢	٢٢٩٢	١٢	٢	٢	٩٧
٢٢٩٣	٢٢٩٣	٢٢٩٣	١٢	٢	٢	٩٨
٢٢٩٤	٢٢٩٤	٢٢٩٤	١٢	٢	٢	٩٩
٢٢٩٥	٢٢٩٥	٢٢٩٥	١٢	٢	٢	١٠٠

تالىچ چي جدول رقم (٥)

اجمالى راس المال				المصدر الاجمالى	المصدر	بيتمان التبروعات	ملاحظات
مبلغ مائيد	مبلغ اجنبية	اجمالى	اجمالى				
٢٢٥٨	٢١٤	١٤	٨	٢	٢	اجمالى التبروعات الموافق عليها اجمالى التبروعات الموافق عليها اجمالى التبروعات التى تحت استيفاء اجمالى التبروعات التى تحت استيفاء	١١
٢٤	١٧	٧					
٨٢	٨	٢					
٢٠٥٨	١٦٧٦	٣١٢					
١٠٧٦	٩٠٤	٢٧٢	١٢	١٦	١٦	اجمالى التبروعات التى تحت الانتفاع اجمالى التبروعات التى تحت استيفاء اجمالى التبروعات التى تحت استيفاء اجمالى التبروعات التى تحت استيفاء	١٢
٢٥٥	١٨٥	١٦٥					
١٨٢١	١٠٩٥	٧٢٦					
٤٥	٢٧	١٢٢					
٣٧٤	٢١٤	١٦٤	٢٢٢	١٢	١٢	اجمالى التبروعات التى تحت استيفاء اجمالى التبروعات التى تحت استيفاء اجمالى التبروعات التى تحت استيفاء اجمالى التبروعات التى تحت استيفاء	١٢٠
٧٢٥٢	٤١٢٦	٢٤٤٧					
١٢٩١	١٠٥٥	٢٣٦					
٢٢٨٤	١١٦٩	١١١٩					

النتائج الأولية لتطبيق قانون الاستثمار :

وباستعراض البيانات الإحصائية التي أعلنت عنها الإدارة العامة للاحصاء والعلوم والهيئة العامة للاستثمار العربى، والأجنس، الواردة بالجدول من ١ الى ٥ المرفقة تتضح الحقائق التالية :

١ - اجمالى المشروعات التي تمت الموافقة عليها حتى ١٩٧٧/١/٣١ - ٣٤٣ مشروعا داخل البلاد يبلغ اجمالى رأسمالها ٧٣٥٢ مليون جنيه منها ٤٩٢٦ مليون جنيه بالعملات الحرة بنسبة ٦٧٪ من اجمالى رأس المال ٢٤٢٧ مليون جنيه بالعملة المحلية بنسبة ٣٣٪ من اجمالى رأس المال .

٢ - تشمل هذه المشروعات ١٦ قطاعا فى مختلف أوجه النشاط الاقتصادي هي :

(١) عدد ٨ قطاعات صناعية . هي قطاع النول والنسيج - الصناعات : الغذائية - المعدنية والهندسية - التعدين - مواد البناء - والحراريات - الكيماوية - الدوائية .

وقد بلغ عدد المشروعات التي ووفق عليها ١٨٧ مشروعا صناعيا يبلغ رأسمالها ١٨١٣ مليون جنيه منها ١٠٧٧ مليون جنيه بالعملات الحرة و ٧٣٦ مليون جنيه بالعملة المحلية تمثل ٢٤٧٪ فى المائة من اجمالى رؤوس أموال المشروعات الموافق عليها كما توفر فرص عمالة محطية لعدد ٣٦٨٣ عمالا مصرية .

(ب) عدد ٨ قطاعات اخرى وهى قطاع الثروة الحيوانية - الإسكان - المقاولات - النقل - استثمار الاموال - البنوك - السياحة - الصحة والمستشفيات .

وقد بلغت عدد المشروعات التي ووفق عليها ١٥٦ مشروعا يبلغ اجمالى رأس مالها ٥٥٤ مليون جنيه منها ٣٨٤٩ مليون جنيه بالعملات الحرة و ١٦٩ مليون جنيه بالعملة المحلية وتمثل هذه المشروعات ٧٥٢ فى المائة من اجمالى رؤوس أموال المشروعات الموافق عليها كما أنها توفر فرص عمالة محطية لعدد ٣٩١٥٨ عاملا مصرية .

٢ - بلغت مساهمات الدول العربية « ١٥ دولة » ٢٣٣ مليون جنيه بنسبة ٣٢ فى المائة من اجمالى رؤوس أموال المشروعات . المساهمة الأمريكية قدرها ٢٤ مليون جنيه بنسبة ٣٢ فى المائة ومساهمة الاجانب الآخرين « ١٨ دولة » ١٤٥ مليون جنيه ٢٠ فى المائة ومساهمة القطاع العام المصرى « ٦٤ مشروعا » بمبلغ ٢١٢٧ مليون جنيه بنسبة ٢٩ فى المائة ومساهمة القطاع الخاص المصرى « ٢٤٣ مشروعا » بمبلغ ١٢٠ مليون جنيه بنسبة ١٦ فى المائة .

٤ - بلغ عدد المشروعات التى بدأت الانتساج ٦٩ مشروعا اجمالى رأسمالها ١٢٩٦ مليون جنيه منه ١٠٥٥ مليون جنيه بالعملات الحرة و ٢٣٠٦ مليون جنيه بالعملة المحلية كما بلغ عدد المشروعات التى تم التنفيذ ١٢٠ مشروعا اجمالى رأسمالها ٢٣٩ مليون منها ١٢٧ مليون جنيه بالعملات الحرة و ١١٢ مليون جنيه بالعملة المحلية ويتبقى عسدد ١٥٤ مشروعا لم تتخذ أية اجراءات حتى تاريخ ١٩٧٧/١/٣١ اجمالى رأسمالها ٣٦٧٥ مليون جنيه منها ٢٦٠٣ مليون جنيه بالعملات الحرة و ١٠٧٢ مليون جنيه بالعملات المحلية .

٥ - بلغت عدد المشروعات التى حددت موقعها الجغرافى ٢٦٢ مشروعا فى ثمانى محافظات بنسبة ٧٦٤٪ من اجمالى عدد المشروعات الموافقة عليها « ٣٤٣ مشروعا » بنسبة ٦٧٥٪ من اجمالى رأس مال المشروعات كما بلغ عدد المشروعات التى لم تحدد موقعها الجغرافى ٨١ مشروعات بنسبة ٢٣٦٪ من اجمالى عدد المشروعات الموافقة عليها بنسبة ٣٢٥٪ من رأس مال المشروعات .

اتجاهات الاستثمار فى القطاعات المختلفة

يتضح من الرجوع الى النتائج التى تحققت بعد صدور قانون الاستثمار عدد من الاتجاهات نذكر منها :

١ - التركيز على مشروعات الخدمات مثل قطاع السياحة ومشروعات الاستثمار والإسكان والتى تمثل نسبة الاستثمار فيها حجم كبير مقارنة مع القطاعات الأخرى - وبلغت نسبة الاستثمار فى مشروعات الخدمات ٧٥٣٪ من اجمالى رؤوس الأموال المستثمرة فى حين بلغت نسبة استثمار المشروعات الصناعية ٢٤٧٪ من اجمالى رؤوس الأموال المستثمرة .

ويرجع هذا الاتجاه الى طبيعة هذه الاستثمارات من انخفاض درجة المخاطرة وارتفاع وسرعة تحقيق العائد على الاستثمار وعدم التعرض لخطر التطور التكنولوجى بالدرجة التى تتعرض لها المشروعات الصناعية

٢ - ترتب على الاتجاه العام للاستثمار الاجنبى فى التركيز على قطاعات الخدمات ان اتجهت رؤوس الأموال المحلية للقطاع العام المصرى فى قطاعات السياحة والإسكان واستثمار الأموال . وبالرغم من أن هذه الاستثمارات فى إطار الخطة الاقتصادية للدولة إلا أنه كان يجب على هيئة الاستثمارات أن توجه الاستثمارات الأجنبية الى مجالات الاستثمار الأكثر إلحاحا وهى استثمارات الصناعة وكذلك الى خارج التركيز الصناعى والسكانى .

٣ - انخفاض مشاركة القطاع الخاص المصرى ووضع ذلك اسهامه

بمبلغ ١٢٠ مليون جنيه بنسبة ١٦٣٪ من اجمالي الاستثمارات الموافق عليها . ويرجع هذا الانخفاض الى شروط الاكتاب التي تفرضها شركات الانفتاح والتي لا تناسب بعضها مقدرة المواطنين مثل ارتفاع قيمة الاسهم وكبر حجم الحصة المصرح بالاكتتاب فيها .

٤ - يركز المستثمرون على اقامة المشروعات استثمارية في مدينة القاهرة الكبرى حيث بلغ عدد هذه المشروعات ٢٠٠ مشروع من عدد ٣٤٣ مشروعا بنسبة ٥٨٣٪ من عدد المشروعات الموافق عليها بما فيه ٨١ مشروعا لم يتحدد موقعها الجغرافي الامر الذي يعمل مدينة القاهرة الكبرى باعباء ضخمة في الوقت الذي تشكو فيه من ارهاق الخدمات والمرافق - ويرجى ان تراعى الهيئة مستقبلا جذب المستثمرين نحو المحافظات الاخرى حتى يحدث توازن في التوزيع الجغرافي للمشروعات الاستثمارية .

٥ - من الملاحظات الهامة ان مساهمة المستثمر الامريكى بلغت ٢٤ مليون جنيه فقط اى بنسبة ٣٣٪ من اجمالي رؤوس الاموال المستثمرة وهي تمثل نسبة منخفضة مقارنة بالتوقعات الخاصة بجذب الاموال الامريكية للاستثمار في مصر للاستفادة من التطور التكنولوجى الكبير الذى يلفه امريكا والخبرة الفنية والتنظيمية للمشروعات .

٦ - انخفاض مساهمة الجانب العربى حيث بلغ ٢٣١ مليون جنيه بنسبة ٣١٧٪ من اجمالي رؤوس الاموال المستثمرة ويرجع ذلك الى تفضيل الاستثمار العربى للأسواق الاجنبية بغض النظر عن مائد الاستثمار الذى يحققه ويرجى ان يكون التعديل الاخير لقانون الاستثمار كفيلا باعادة الثقة في الاستثمارات الاجنبية في مصر .

٧ - نسبة المشروعات التي تحت التنفيذ والمشروعات التي لم تخذ اجراءات تنفيذية مرتفعة حيث بلغت ٦٠٦٪ مليون جنيه من اجمالى الاستثمارات الموافق عليها وقدرها ٧٣٦٣ مليون جنيه اى بنسبة ٨٢٤٪ منها . ويرجع ذلك الى اعتبارين هامين :

(ا) قسوس بعض نصوص القانون وخاصة فيما يتعلق بسعر التحويل للنقد الاجنبى . الامر الذى ادى الى تصحيح هذا الوضع في التعديل الاخير لقانون الاستثمار .

(ب) قصور الاجهزة التنفيذية من تقديم التسهيلات المرفقية اللازمة للبدء في تنفيذ هذه المشروعات بلليل ان عدد ٨٢ مشروعا موافق عليها تمثل ٣٢٥٪ من اجمالى رؤوس الاموال المستثمرة لم يحدد الموقع الجغرافى لها .

خاتمة :

إن ما يرمى اليه قانون الاستثمار هو اعادة ثقة الممولين الأجانب في ميدان الاستثمار المصرى بعد أن نفرت منه هذه الاموال نتيجة للاضطراب الاقتصادى والسياسى والتشريعى .

إن مصر لا تفتقر الى رؤوس الاموال فحسب بل تفتقر كذلك الى الكفايات الفنية خاصة فئة منظمى المشروعات الذين مارسوا !الاستاج الراسمالى وخبروا نتائجهم واعتادوا على تحمل مخاطرة وسوف يترتب على استثمار رؤوس الاموال الاجنبية في مصر حصولها على خلق الكفايات الفنية والتنظيمية اللازمة لبناء نهضتنا الصناعية في عهدها الجديد . هذا فضلا عن الآلات والخامات التى لا تتوافر في مصر بكميات مناسبة والتى بتعذر شراء كميات كبيرة منها من الخارج من غير ادق ميزان المدفوعات المصرى بأعباء جسيمة .

ولا يسعنا الا ان نشيد بالدور الذى يمكن ان يقوم به راس المال العربى والاجنبى في اصلاح المسار الاقتصادى المصرى والمسئولية الضخمة الملقاه على عاتق هيئة الاستثمارات في جذب رؤوس الاموال العربيه - - - - - والاجنبية وتنميتها لتحقيق الاهداف التى انشئت من اجلها .

وإذا كنا قد تعرضنا لبعض النقاط التى تتعلق بقانون الاستثمار فما زال هناك مجال كبير لاعتماد الدراسات الميدانية التى ستوفى تكون عاملا مساعدا في معالجة هذا الموضوع والكشف عن الكثير من الجوانب التى لم يتج لنا الوقت في اطلائها الاهتمام الكافى .

المراجع

- ١ - قانون الاستثمار رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٤ .
- ٢ - التعديل الصادر في مايو ١٩٧٧ .
- ٣ - نشرة الادارة العامة للإحصاء والمعلومات بالهيئة العامة للاستثمار العربى والاجنبى وللناطق الحرة .
- ٤ - المشروعات العامة والتنمية الاقتصادية - الجزء الاول - د . احمد فؤاد شريف - ١٩٦٣ .
- ٥ - الاهرام الاقتصادى .
- الاستثمار الاجنبى ومشاكله - العدد ٥٧ في أول أكتوبر ١٩٧٦ -
- الانفتاح الاقتصادى - العدد ٨١٩ - أول ابريل ١٩٧٧ - السياسة الاستثمارية في الاقتصاد المصرى - العدد السابق .

المشروعات المشتركة

والقائمت الوصول على التكنولوجيا

م . يوسف مظهر

مدير عام مركز تنمية التصميمات الهندسية
والصناعية وزارة الصناعة

- يتضمن هذا البحث النقاط التالية :
1. Introduction أولاً : مقدمة
 2. General Concept of Technology ثانياً : المفهوم العام للتكنولوجيا
 3. Appropriate Technology ثالثاً : التكنولوجيا المناسبة
 4. How can we obtain Technology رابعاً : كيف يمكن الحصول على التكنولوجيا ؟
 5. Technology-Terminology خامساً : المصطلحات المستخدمة في اتفاقيات نقل وشراء التكنولوجيا (اتفاقيات الترخيص)
 6. Know-how agreements for transfer of technology سادساً : اتفاقيات المعونة الفنية ونقل التكنولوجيا
 7. Typical license and technical assistance agreement. سابعا : نموذج اتفاقية ترخيص تصنيع ومعونة فنية
 8. Different ways of buying technology ثامناً : الطرق المختلفة لشراء التكنولوجيا
 9. Participation of licensor in joint venture capital تاسعاً : اشتراك المؤسسه مالكة التكنولوجيا في رأس المال المشترك
 10. Negotiation for technology Transfer عاشر : التفاوض على نقل التكنولوجيا
 11. Summary of Technology control problem facing industrial Cos. حادى عشر تلخيص بعض المشاكل التي تواجه المؤسسات الصناعية في بلادنا عند التعاقد على التكنولوجيا
 12. Essential Guarantees la transfer of technology agreements ثاني عشر بعض الضمانات الاساسية في اتفاقيات نقل لتكنولوجيا -
 13. Role of Government in protecting joint ventures. ثالث عشر : دور الحكومة في حماية المشروعات المشتركة .

اولاً : مقدمة : Introduction

لقد زاد الحوار أخيراً حول المشروعات المشتركة Join ventures ومشكله الحصول على التكنولوجيا ، وقد شارك في هذا الحوار جهات ومؤسسات عديدة في بلدنا . ففى كل مجال سواء في الشركات التي تنشأ حديثاً تحت ظل قوانين الانفتاح ، أو في الجهات الرسمية المسئولة عن التصريح بإقامة هذه الشركات الجديدة نرى السؤال . . كيف نحصل على التكنولوجيا وكيف نتأكد اننا حصلنا على احسن الموجود وبانسب الشروط ؟

فتقوم الدول النامية بطلب التكنولوجيا من الدول المتقدمة على أمل ان الحصول على هذه التكنولوجيا سوف تفتح أفقاً ومجالات لرفع مستوى الشعوب والوصول الى نفس مستوى الرقى للبلاد المتقدمة . وتحاول شركاتنا الحصول على حبق تصنيع المنتجات من الشركات المتقدمة ذات السمعة العالمية .

وفي نفس الوقت ، تعرض الدول المتقدمة بعض التكنولوجيا الموجودة لديها على الدول النامية ، بأمل خلق أسواق لهذه التكنولوجيات والحصول على إيرادات إضافية من بيع التكنولوجيات ، التي تعتمد -هـ- الدول أنه يمكن بيعها بدون تعرضها لاي أنواع المنافسة .

وتقوم بعض المؤسسات الدولية ومنظماتها بالاهتمام بهذا الموضوع وفتح الحوار فيه ، على أمل أن يلتقى كل من الجانبين ، ويتم التفاهم على نقل بعض التكنولوجيات من المصدر الى المحتاج .

وحيث أن مفهوم التكنولوجيا مفهوم واسع ، وأنواع التكنولوجيا المختلفة متعددة وتدخل في مجالات مختلفة من الحياة ، فاننا نرى بحث نوع محدد من التكنولوجيا وهو التكنولوجيا اللازمة ، أو التكنولوجيا التي يمكن بواسطتها إنتاج أنواع مختلفة من المنتجات الصناعة في صورها المختلفة سواء كانت للصناعات الثقيلة أو للصناعات الخفيفة . وللصناعات التي تنتج المنتجات الاستهلاكية . وهذه هي التكنولوجيا التي تحتاجها الشركات الصناعية ، والتي تعتقد أنه يمكن الحصول عليها من المشروعات المشتركة .

ثانياً : المفهوم العام للتكنولوجيا :

2. General Concept of Technology

ولما كان تحديد مجال الدراسة فلا بد الاتفاق على أن التكنولوجيا في

مفهومها الواسع ، هي كل ما يحتاجه الإنسان للوصول الى تطبيقات عملية للبحوث والاختراعات والابتكارات ، وفي المفهوم المحدد للمؤسسة الصناعية ، هي كل ما تحتاجه المؤسسة الصناعية أو الشركة من معرفة ، لضمان الانتاج لاحد المنتجات الصناعية حسب احدث التطورات التكنولوجية العالمية واكثر الوسائل كفاءة .

ثالثا : التكنولوجيا المناسبة : 3. Appropriate Technology

تعتبر اهم القرارات التي تواجه الشركات الصناعية في السدول النامية اختيار نوع التكنولوجيا ، مع مراعاة الظروف الخاصة ، ومستوى العمالة ، ووجود رأس المال ولا يمكن خلق فرص العمل وصحان الانتاج الاقتصادي السليم .

وقد حاولت دولاً كثيرة ان تقيم صناعاتها بنقل تجربة العالم المتقدم والشروع في بناء الصناعات الكبيرة الحجم مع استعمال التكنولوجيا المتقدمة .

ونتيجة لذلك ظهرت عدة مشاكل ، ومنها اتفاق استثمارات ضخمة في هذه الدول نظرا لاستعمال تكنولوجيا تحتاج الى رأس مال ضخم كما تكثفت الصناعات الجديدة في بعض المدن الكبيرة ولم تنتشر الى المناطق الريفية ، نظرا لوجود العمالة المتدربة المطلوبة في المدن .

وفي معظم دول العالم الثالث ، وفي جمهورية مصر العربية ، مازال يسكن عدد كبير من الشعب في المناطق الريفية فلا يستفيد استفادة مباشرة من مشاريع التصنيع .

وفي نفس الوقت توجد التكنولوجيا التقليدية Traditional technologies والتي تؤدي في اغلب الاحيان الى انتاج متخلف يفتقر الى الجودة والكفاءة لانتاجية .

لذلك ظهر مفهوم جديد وهو مفهوم التكنولوجيا المتوسطة ، Intermediate Technology يقع بين التكنولوجيا التقليدية والتكنولوجيا المتطورة ذات الاستثمارات الكبيرة .

ويمكن أخذ مثال مبسط لشرح هذا المفهوم : وذلك بان تكون تكلفة مكان عمل في حالة استعمال التكنولوجيا المتوسطة - Intermediate Technology ٥٠٠ جنيه مصري ، مقارنة بمكان

عمل في نفس الصناعة ولكن باستعمال التكنولوجيا المتطورة العالية
High Technology يتكلف هذا المكان ٥٠٠٠ جنيه أما باستعمال
التكنولوجيا التقليدية Traditional فيتكلف مكان العمل ١٥ جنيه
فقط .

ولكن انعكس الفرق في هذه الاستثمارات في الإنتاج ويعتقد الكثير
أن مفهوم التكنولوجيا المتوسطة Intermediate تصلح أكثر للدول
النامية . ولكن في كثير من الأحوال تعارض الدول القيام بالصناعة بالطرق
البسيطة لعدم إمكانية متابعة المنافسة . وترفض الشركات الصناعية
الإنفاق على هذا النوع من التكنولوجيا خوفا من تخلفها عن باقي الشركات
المنافسة

رأبعا : أين يمكن الحصول على التكنولوجيا ؟

4. Where can we obtain Technology

ربما يبدو وهذا السؤال بداليا ، ولكن كثيرا ما تقع في خطأ أساسي
مند تحديد المصادر الممكن الحصول منها على التكنولوجيا اللازمة
للسانعة .
Sources of Technology

ففي بعض الدول النامية يعتقد الكثير أن هناك مصدرا واحدا
أساسيا يمكن الحصول منه على التكنولوجيا الصناعية المتقدمة ، وهو
الشركات الصناعية الكبيرة والشركات المتعددة الجنسيات .
Multinationals

وقد تمكنت هذه الشركات الضخمة من السيطرة على أغلب
التكنولوجيا الحديثة تحت اسمها التجاري وتنتشر بفروعها في جميع
أنحاء العالم .

ومثال لذلك الاسماء الرنانة لشركات السيارات العالية ، وشركات
صناعة الاطارات ، وشركات صناعة المعدات الكهربائية . . الخ ولا داعي
لذكر الاسماء نظرا لمعرفة كل مهندس في الصناعة بهذه الشركات أما من
طريق منتجاتها أو الاتفاقيات التي تبرمها لإنتاج منتجاتها في بلادنا .

وبالطبع فإن الحصول على التكنولوجيا من هذه المؤسسات العالية عمل
سهل نسبيا ، فهي قد تخصصت في بيع التكنولوجيا في شكل متكامل يدفع
المشتري حق هذه لتكنولوجيا ويحصل على حبة كاملة من المعرفة الفنية
وطرق لتصنيع والارشادات Package deal الصحيح

ومعظم هذه الاتفاقيات تشمل ضمنيا بعض براءات الاختراع Patents وحقوق التصنيع .. الخ لا يعرف عادة المشتري تفاصيلها.

وهذا النوع من الاتفاقيات تعطى فعلا الشركات في الدول النامية أحدث التكنولوجيا لنتج منتجات لا تختلف عن مثيلتها في الشركات الصناعية في الخارج .

ولكن للأسف في بعض الاحوال تكون هذه الاتفاقيات غير آمنة ولا تقدم أحدث التطورات التكنولوجية لاعداد مختلفة تقدمها هذه المؤسسات العالية ، وتنحصر هذه الاعداد في عدم وجود العمالة المدربة الفنية ، أو عدم وجود الاستثمارات الكافية أو أي اعداد أخرى تتعلق بمشاكل البيئة الصناعية المحلية Local Industrial Environment

ولكن ما هو البديل ؟ فهذه الاتفاقيات الشاملة توفر على الشركات الصناعية في الدول النامية مشاق الاتفاقيات الفرعية لشراء براءات الاختراع وحقوق الاختراع .. الخ من الصور المختلفة لعمليات نقل التكنولوجيا . وأخيرا تستسلم اغلب الدول النامية والمؤسسات الصناعية بها الى هذا النوع من الاتفاقيات .

وقبل استعراض اتفاقيات المونة الفنية أو نقل التكنولوجيا فنبينا يلي بعض المصطلحات المستخدمة في اتفاقيات نقل وشراء التكنولوجيا .

خامسا : المصطلحات المستخدمة في اتفاقيات نقل وشراء التكنولوجيا :
5 Technology-Terminology

(اتفاقيات الترخيص) (Licensing agreements)

فيقتد أولا بمصطلح « التكنولوجيا » أسرار الصناعة والمهارات والمعرفة الفنية المختلفة اللازمة لإنتاج السلع في المشروعات الصناعية .

الاختراع : Invention

يمكن تعريفه انه كل خلق أو اكتشاف جديد ناتج عن نشاط ابتكار وقابل للتطبيق الصناعي .

براءة الاختراع : Patent

وهي شهادة بمقتضاها تمنح المؤسسة أو الفرد صاحب الاختراع

الحق في استغلال هذا الاختراع خلال مدة معينة وفي منطقة جغرافية محددة (دوله) .

المعرفة الفنية : Know-how

يمكن تعريفها بأنها المعلومات الفنية المتعلقة باستخدام وتطبيق قواعد فنية صناعية أو طرق التصنيع (تكنولوجيا التصنيع) .

ومن هذا التعريف فان المعلومات الفنية التى يتضمنها حق المعرفة الفنية يمكن ان تقدم - وحسب ظروف كل حالة :

- عينات ، تصميمات غير مسجلة ، مواصفات الآلات والمعدات والأجهزة أو قطع الغيار أو العدد والقوالب أو قطع اللحقات الخاصة .. الخ .

ب - مستندات فنية : خطط ، تصميمات ، ورسومات ... الخ .
ج - تعليمات : كالمذكرات المتعلقة بالتصميمات والإنتاج ، أو طريقة الإنتاج والخبرة العملية في الورش ، والنصائح العملية المتعلقة بالتنفيذ ، والإيضاحات المكملة للمستندات ، والبيانات الخاصة بتنظيم مشروع كاحتياجات البانى وطاقة المشروع ووسائل الإنتاج . وطرق التفتيش ... الخ .

د - لتعريب : وقد يكتمل نقل حق المعرفة السابقة بتدريب الأفراد المرخص لهم وتلقينهم أسرار حق المعرفة وكيفية استخدامه وتطبيقه بمصانع المرخص . أو مطيا في مصنع المرخص له عن طريق الخبراء الذين يوفدهم المرخص .

ومن المهم ان نميز بين براءة الاختراع والمعرفة الفنية ، فعلى عكس الاختراع المسجل (البراءة) لا تتمتع المعرفة الفنية بأى حماية قانونية خاصة من نوع ما يتمتع به الاختراع المسجل والمنوح منه براءة ، وذلك يعنى ان أى اختراع ما - يمكن اخذ براءة عنه - يعتبر معرفة فنية طالما انه لم يسجل .

الترخيص : License

يعنى موافقة من قبل المالك لحق المعرفة الفنية ، المرخص ، Licensor الى طرف آخر يحتاج المعرفة الفنية (المرخص له)
Licenses
ليقوم بمباشرة أعمال صناعية معينة يشتملها حق المعرفة والموافقة على استعمال هذه المعرفة الفنية .

اتفاق ترخيص : License Agreement يعنى عقد مرخص ومرخص له حول منح ترخيص .

أتاوة Royalty

تعنى مبالغ دورية على المرخص له أن يقوم بدفعها طبقاً لاتفاق الترخيص اما بدفع نسبة معينة من مبيعات المنتجات التى ينتجها او نسبة معينة من صافى الأرباح .

علامة تجارية : Trade Mark

وهى علامة مرئية بحميتها حق مانع تمنح وفقاً للقانون وتستخدم لتمييز سلع احد المؤسسات أو الشركات عن تلك الخاصة بشركات أخرى . وعادة ينص اتفاق الترخيص على التصريح باستعمالها .

وفى بعض الحالات ينص المرخص على ضرورة استعماله عبارة .
- بموجب اتفاقية ترخيص من According to a License Agreement
from - أو باختصار « بترخيص من "Under License of"

سادساً : اتفاقيات الموهبة الفنية على نقل التكنولوجيا :

6. Know-how agreements for technology transfer

باختصار شديد هناك عدة أساليب متميزة فى نقل التكنولوجيا ، وضعها المجمع الصناعى الدولى على مدار السنوات منذ الثورة الصناعية فى أوروبا ، وخصوصاً بعد اهتمام العالم النامى بالتنمية الصناعية وهى :

1 - الاتفاق للحصول على تكنولوجيا محددة داخل مصنع متكامل بتسليم المفتاح Turnkey لانتاج منتجات ذات مواصفات محددة. وبهذه الطريقة تكون المؤسسة أو الشركة الموردة مسئولة عن نقل التكنولوجيا المتفق عليها ، داخل اطار متكامل ، فى صورة مصنع شامل بجميع مرافقه ومعدات وطرق التصنيع .. الخ .

ب - الاتفاق على الحصول على تكنولوجيا انتاج منتجات محددة بنفس الطريقة الموضحة تحت (أ) مع استبعاد كل ما يمكن ايجازه محلياً مثل الامتلاك المباشرة والمليئة - والمرافق مثل القوة والتركيبات الكهربائية والمياه والتناز .. الخ .

وهذا بالطبع يضغط على تكاليف الكلية للمشروع ويقلل اعتماده على الجانب الأجنبي .

ج - الاتفاق على شراء تصميم المنتجات فقط Product Design
وبما في ذلك جميع الرسومات اللازمة لإنتاج منتج معين والمواصفات المطلوبة الخ . بدون طلب أى نوع من تكنولوجيا الإنتاج Production Technology على أساس أن يقوم الجانب المحلى بتحديد المعدات اللازمة للإنتاج من ماكينات وعدد واسطوانات وقوالب .. الخ .

د - الاتفاق على شراء بعض براءات الاختراع التى يمكن بواسطتها إدخال الجديد فى تصنيع المنتجات محليا . وتحسين طريق الإنتاج وفى هذه الحالة لابد أن يكون للجانب المحلى القدرة التصميمية أو قدرة تفجير تكنولوجيا ذاتية Indigenous Technology وهذه المرحلة التى يأمل كل مهندس أن يصلها فى الدول النامية .

سابعا : نموذج اتفاقية ترخيص تصنيع ومغوة فنية :

7. Typical License and Technical Assistance Agreement

ولقد رأينا فى هذه المرحلة تقديم نموذج لاتفاقية من واقع الحياة العملية فى الصناعات الكهربائية مبينا الابواب المختلفة لثل هذه الاتفاقية .

Preamble

مقدمة

- | | |
|---|---|
| Article 1 : Term of Agreement | البند ١ : مدة الاتفاقية |
| Article 2 : License | البند ٢ : الترخيص |
| Article 3 : Terms | البند ٣ : الشروط |
| Article 4 : Technical and Manufacturing Information | البند ٤ : المعلومات الفنية والمعلومات اللازمة للتصنيع |
| Article 5 : Patents | البند ٥ : براءات الاختراع |
| Article 6 : Third parties | البند ٦ : الطرف الثالث |
| Article 7 : Sale of parts | البند ٧ : بيع الاجزاء |
| Article 8 : Property | البند ٨ : حق الملكية |
| Article 9 : Government Regulations | البند ٩ : التعليمات الحكومية |
| Article 10 : Termination | البند ١٠ : انتهاء العقد |
| Article 11 : Training | البند ١١ : التدريب |

ونلاحظ من النموذج المقدم الاوجه المختلفة للاتفاقية التراخيص والنواحى الفنية والقانونية المدرجة فى الاتفاقية والتي تحتاج الى مهارات خاصة من جانب الشركات الصناعية فى الدول النامية لكي تحصل على انسب الشروط ولا تقع تحت شروط تصفية تمنعها من الحصول على حق التصنيع .

ثامنسا : الطرق المختلفة لشراء التكنولوجيا

8. Different ways of buying Technology

تختلف طرق شراء التكنولوجيا . وفيما يلى استعراض بعض هذه الطرق والتي تختص بالتعاقد والحصول على حق التصنيع :

- ١ - مبلغ شامل يدفع عند التعاقد
- ٢ - مبلغ محدد يدفع على عدة مراحل محددة زمنيا .
- ٣ - اناوات Royalties كنسبة مئوية من قيمة المبيعات
- ٤ - اناوات تدفع عن عدد الوحدات المنتجة أو المباعة
- ٥ - مبلغ محدد بالإضافة الى اناوات من المبيعات أو الكميات المباعة .
- ٦ - مبلغ محدد يدفع على فترات بالإضافة الى اناوات على المبيعات أو الكميات فى حالة زيادة المبيعات أو الكميات عن مستوى معين .

ولكل هذه الطرق المختلفة لشراء أو نقل التكنولوجيا مزايا وهيوب ، و« رأينا اتخاذ القرار المناسب بالنسبة لطريقة التعاقد يعتمد بصفة أساسية على الآتى :

- ١ - مدى سرعة التطورات فى نوع التكنولوجيا المطلوبة
- ب - شمول هذه التكنولوجيا على عدد كبير أو محدود لبراءات الاختراع .
- ج - التطور فى كمية الانتساج أو المبيعات
- د - الإمكانيات المالية المؤسسة طالبة شراء التكنولوجيا .
- هـ - توافر العملات الأجنبية وسهولة تحويلها الى الخارج .

ومن الخطأ التمسك بأسلوب واحد من التعاقدات فلابد من دراسة كل حالة من الحالات للتأكد من الاتفاق بأصلح شروط ممكنة فغير أن هناك اماليه أخرى لجأت اليها الدول النامية للتغلب على مشكلات تحويل العملات الأجنبية للخارج ومنها دفع حق التكنولوجيا :

1. - أما عن اعطاء جزء من الإنتاج نظير قيمة التكنولوجيا .

ب - أو اشراف المؤسسة مالكة التكنولوجيا في رأس مال المشروع ،
والمعلوم أن القانون رقم ٤٣ الخاص باستثمار رأس المال
العربي والأجنبي يسمح بذلك .

وحيث لوحظ أخيرا اهتمام عدد كبير من الشركات الصناعية
المصرية بهذا الأسلوب من التعامل ، لذلك نرى تخصيص الجزء القادم
من هذه البحث لمناقشة هذا الموضوع الحيوى .

تاسعا : اشراف المؤسسة مالكة التكنولوجيا في رأس المال :

9. Participation of Licensor in Joint Venture Capital

تدعو كثيرا من الشركات الصناعية في الدول النامية المؤسسات مالكة
التكنولوجيا الحديثة للمشاركة في رأس مال المشروعات المشتركة ،
وتهدف هذه الشركات بهذه الطريقة الى ما يلى :

- ١ - اشراف الجانب الاجنبى في المسئولية الفنية للمشروع وضمان قيام
المشروع على أحدث نمط وبأحدث نوع من التكنولوجيا .
- ٢ - توفير العملات الأجنبية التى سوف يحتاج اليها المشروع لدفع
ثمن شراء المعرفة الفنية وحقوق التصنيع .
- ٣ - التأكد من الحصول بصورة منتظمة على جميع التطويرات
- ٤ - التمتع بالاسم التجارى والسمعة الطيبة للشركة الاجنبية .

وبالطبع يمكن للشركة الصناعية ان تحصل على هذه المزايا اذا كان
التعاقد سفيما واذا كانت الشركة الأجنبية مهتمة بعلاقات وسمعتها. ولكن
هناك بعض المخاطر في هذا الأسلوب من التفاعيات ، اذكر منها :

- ١ - مغالاة الجانب الاجنبى في القيمة المدركة في رأس المال عن مساهمته
في اعطاء تكنولوجيا الانتاج .
- ٢ - عدم امكان الشركة الصناعية بتقييم قيمة التكنولوجيا المعروضة ،
وصعوبة مقارنة هذه التكنولوجيا بالاسعار العالمية خلاف مضمون .
اغلب اتفاقيات المشروعات المشتركة .
- ٣ - صعوبة تأثير الشركة الصناعية على مستوى التكنولوجيا الخاص
بالمشروع والتزامها بمستوى التكنولوجيا الذى يفرضه الشريك ،
والذى يكون عجلة على مستوى عال جدا من الاتوماتية ، يحتاج
للاستثمارات كبيرة تؤول الى الجانب الاجنبى للحصول على نسبة
كبيرة من الأرباح .

٤ - استلام الشركة الصناعية لعروض الشركات الأجنبية بتقديم كل ما يخص التكنولوجيا مع عدم محاولة المساهمة المحلية (فمثلا طلب جميع القوالب والاسطوانات والمثبتات من الخارج بالاص سافة الى الماكينات بما يرفع نسبة مساهمة الجانب الأجنبي) .

عاشرا : التفاوض على نقل التكنولوجيا

10. Negotiation for Technology Transfer

يعتبر التفاوض Negotiation على نقل التكنولوجيا من العمليات الدقيقة التي يجب ان يشترك فيها مجموعة من مختلف التخصصات

وعادة يضم الجانب الأجنبي مجموعة من الفنيين والمهندسين والقانونيين الذين تخصصوا في ابرام مثل هذه العقود . وفي بعض الأحيان يكون ممثلا في الوفد الأجنبي مسئول عن الاختراع .

وفي بعض الأحيان يكون ممثل في في الوفد الأجنبي مسئول عن الاختراع .

وفي معظم الاحوال يفتقر الجانب المفاوض من ناحية الدول النامية لهذه العناصر وتحتجز بعض المؤسسات لوجود فنيين او مهندسين فقط ، مع مراعاة عدم وجود من له دراية بأساليب التفاوض على نقل التكنولوجيا المالية وعدم معرفته بالاتفاقيات الدولية التي تحاول ان تنظم العلاقة بين البائع والشترى في مجال نقل التكنولوجيا .

وفي هذا المجال لابد ان ننظم أنفسنا لعدم الوقوف مرقف الضعف امام المؤسسات المالية التي لها خبرات واسعة في هذا المجال .

وقد ظهر أخيرا في بعض الدول الغربية المتقدمة صناعيا ظاهرة تخصص المهندسين في دراساتهم العليا في القانون . فيكون المهندس مسلح بقدر معين من المعرفة عن قوانين الملكية الصناعية والقوانين المنظمة لبراءات الاختراع والتسجيل ، والتعامل على اتفاقيات المونة الفنية .

حادى عشر : تفويض بعض المشاكل التي تواجه المؤسسات الصناعية في بلادنا عند التعامل على التكنولوجيا :

11. Summary of Technology Control Problems Facing Industrial Companies

أما بخصوص الصعوبات التي تواجه مؤسساتنا وشركاتنا الصناعية فيمكن بناءً على خبرة التصنيع توضيح بعض النقاط ومنها .

- ١ - في كثير من الأحوال تسبب شروط التعاقد على حق المعرفة في عدم حصول المشتري على ما يستجد من تطورات حديثة وتصميمات مبتكرة بعد التعاقد . وذلك نظراً لأن كثيراً من المؤسسات الأجنبية تحتفظ لنفسها بالتجديدات في منتجاتها حرصاً على الاحتفاظ بالأسواق وخوفاً من المنافسة .
- ٢ - تخفى بعض المؤسسات الأجنبية التي تبيع التكنولوجيا تطورات في طرق الإنتاج فتقابل الشركات في الدول النامية صعوبات في تنفيذ التصميمات الجديدة التي ترسل لها بموجب الاتفاقيات .
- ٣ - تفالئ المؤسسات الأجنبية المالكة لحقوق المعرفة في المبالغ المطلوبة لإلافاقات بحيث ترقى ميزانيات الشركات المنتجة المحلية ولا يمكن لها المنافسة .
- ٤ - توصي بعض الشركات المالكة لحقوق المعرفة باستعمال الخامات والمواد التي لا تنتج في الدول النامية ، ما يسبب تعلم هذه الدول من الإنتاج على نفس المستوى إذا استعملت خامات أخرى .
- ٥ - تستمر المؤسسات الأجنبية في توريد بعض المواد الأساسية ومكونات الانتاج بحيث لا بد من شرائها من مصدر واحد وفي هذه الحالة تضاف أعباء إضافية على الشركة المنتجة .
- ٦ - تضع بعض المؤسسات « الدول المتقدمة قيوداً على تصدير المنتجات من الدول النامية أو قصرها على أسواق معينة دون غيرها .

لثاني عشر : بعض الضمانات الأساسية في اتفاقيات نقل التكنولوجيا :

أما فيما يختص بالضمانات التي يجب ان تتضمن اتفاقيات الترخيص فلهما :

12. Essential Guarantees in transfer of technology agreement.

- ١ - أن التكنولوجيا المطلوبة المناسبة لإنتاج السلع المذكورة في الاتفاقية على أحدث نمط .
- ب - محتويات التكنولوجيا المنقولة كاملة في حد ذاتها لإفراض الاتفاقية .
- ج - أن المهندسين والعمال الفنيين سيتألقون تدريباً في المصانع التكنولوجية التي سيتم الحصول عليها .

د - ان هذه هي اسبب التكنولوجيا التى تلائم التطلبات الخاصة
بمستعملها .

هـ - ان هذه هي انسب التكنولوجيا وسوف يحاط علما وسيزود
بالتحسينات الفنية للتكنولوجيا المتحصل عليها وذلك خلال مدة الاتفاقية
ويكون تأخير أو مصاريف اضافية .

و - ان يزود المرخص بالمستلزمات ويقطع الفيبار والخسـلـمات
الاخرى اللازمة لمدة معينة من الزمن دون اية تكاليف اضافية والاسعار
الممول بها .

ز - ويقترح ان تتضمن جميع اتفاقيات نقل التكنولوجيا احكاما
تتضمن انما اذا ما منح المرخص شروطا اكثر مناسبة (تفصيل - الى
مرخص له آخر فان هذه الشروط تصبح من حق المرخص له الاول .

ح - الا يحاول المرخص الضغط على المرخص له ببيع اى انواع
خاصة من الماكينات لكى تكون اسعارها غير طبيعية .

ثالث عشر : دور الحكومة في حماية المشروعات المشتركة .

13. Role of Government in protecting Joint Ventures.

المراكز القومية لنقل التكنولوجيا

National Centres for Technology Transfer

تعال التنظيمات الحكومية لنقل التكنولوجيا اهتماما كبير في الدول
النامية نظرا لتتقييدات الكبيرة في هذا المجال .

وتحتل المكاتب القومية لنقل التكنولوجيا National Office
مكانا أساسا في الهيكل الحكومى المنشئ لتنظيم الحصول على التكنولوجيا
نظرا لمسئوليتهم عن تنفيذ السياسات التكنولوجيا القومية . وتحصل
المكاتب اسماء مختلفة . فمثلا في بلاد امريكا اللاتينية يطلق عليها اسم
National Registries مكاتب السجلات القومية لنقل التكنولوجيا .

وقد زاد الاهتمام في السنوات الاخيرة الى ايجاد مراكز لتسهيل
التكنولوجيا في اشكال مالية مختلفة حيث تلعب دورا نافعا بل ومنقلا
لتحقيق السياسات التكنولوجية .

وقد ساهمت الامم المتحدة في اقامة العديد من هذه المراكز في بلاد
مختلفة مثل الارجنتين وايبوبيا والمكسيك واوروجواى والفلبين وغيرها
وقدمت المساعدة الفنية اللازمة لذلك .

المهام الرئيسية للمكتب القومي لنقل التكنولوجيا :

يقوم بتنفيذ السياسة التكنولوجية للحكومة وذلك بالنسائل بل وبالتعديل (على أساس الخبرة) في اتجاه هذه السياسة كما أنه باعتباره في موقع هام من هيكل الحكومة يستطيع أن يقوم بواجبه على أحسن وجه .

وفي بعض الدول النامية يمكن لهذه المكاتب ان تهتم للعامة والخاصة الخدمات الاستشارية والمعلومات اللازمة للصناعة .

وتشمل أهداف السياسة الخاصة بالحصول على التكنولوجيا الاجنبية على ما يأتي :

- أ - إيجاد انسب الطرق لاختيار التكنولوجيا المطلوبة .
- ب - التأكد من أن التكنولوجيا التي سوف يحصل عليها ستكون في احسن صورها وهذا يعنى تنمية القدرات التفاوضية .
- ج - التأكد ان التكنولوجيا التي تم الحصول عليها سوف تتدفق في القطاعات الجوهرية للصناعة .
- د - تحسين عملية تطويع واستيعاب التكنولوجيا .
- هـ - خلق وتطوير القدرات التكنولوجية المحلية .

ولتنفيذ السياسة التكنولوجية يقوم المكتب القومي بمهام تنظيمية regulatory واخرى تنسيقية co-ordinatory واخرى ترويجية promotional وقد تطلب احد هذه المهام على الاخرى حسب ظروف البلد المحلية .

ولذلك يجب ان تقوم كل دولة نامية بعد تطيل كامل لامتياحاتها وتقدير ظروفها ان تختار نوعية وأهمية هذه المهام اذ تقرر انشاء مثل هذه المكاتب لها .

١ - المهام التنظيمية :

يعتبر تنظيم تدفق flow التكنولوجيا المستوردة واحدة من المهام الرئيسية للمكاتب القومية وقد تكون سياسة الحكومة المشاركة والتحكم في التشريع وفي شروط استيراد هذه التكنولوجيا وبذلك تقوم هذه المكاتب بتقييم الاتفاقيات التي تشمل نقل التكنولوجيا وحماية براءات الاختراع وفي بعض الاحيان قد تعفى رأيا غير رسمى على الاتفاقيات قبل تجهيزها في صيغتها الرسمية وقبل تسجيلها .

ورغم أن هذه الخطوات تمثل عبئا كبيرا على المكتب إلا أن ذلك يساهم في تحسين أداء هذه المكاتب .

وعلاوة على ذلك يقوم المكتب القومى مع المنظمات الحكومية الأخرى بتحديد أوجه الاقتصاد التى لها الأولوية فى تدفق التكنولوجيا إليها واضعا فى اعتباره احتياجات البلد الصناعية . .

وتعنى معظم الاتفاقيات التكنولوجية ما يأتى

١ - استعمال أو استغلال العلامات التجارية وبراءات الاختراع وحقوق المعرفة .

٢ - المعلومات الفنية فى شكل خطط ورسومات بيانية ونماذج ومواصفات وتدريب الأفراد مع استعمال الأنظمة المعتمدة على الحاسب الالكترونى .

٣ - الاتفاقيات الاستشارية من أى نوع .

٤ - الامداد بالمعلومات الهندسية الأساسية أو التخصصية .

٥ - أنظمة الإدارة والتنظيم .

٦ - الاتفاقيات الامتيازية .

التقييم للقبول أو الرفض

Evaluation for Acceptance or Refusal

وتشمل عملية التقييم لقبول أو رفض اتفاق على ثلاث عناصر هـ:

أ - قانونية : Legal أى مطابقة مع التشريعات القومية .

ب - فنية : Technical أى إمكانية الانتفاع بهذه التكنولوجيا .

ج - اقتصادية : Economic أى تحليل المشروع تجاريا وماليا

هذا وقد يولى المكتب القومى اهتماما خاصا بالمشروعات المشتركة (مع دول أخرى) وحتى يكون هذا المكتب قادرا على القيام بواجباته وضعت بعض الدول النامية على رأسه مسئولين حكوميين على مستوى عال (وزراء أو نواب وزراء) رغم أن ذلك قد يكون معوقا لسرعة اتخاذ القرار .

٢ - المهام التنسيقية : Coordinating duties

من الملاحظ ان نقل التكنولوجيا يؤثر على مساحات كبيرة من الاقتصاد مثل ميزان المدفوعات والتجارة والاستثمارات المحلية والاجنبية والصناعية ككل علاوة على فروعها الخاصة بالتطوير والابحاث والتوظيف (الاستعمال) والتنسيق السليم لكل الواجه الخاصة بنقل التكنولوجيا يجب ان يتصل المكتب القومى بالهيئات المهمة على الاقتصاد القومى والتى يمكن الحصول منها على المعلومات والبيانات التى تساعد على تنفيذ السياسة التكنولوجية للبلد .

٣ - المهام الترويجية : Promotional duties

ان زيادة تفهم موردى التكنولوجيا الاجنبية ولجان العمل المحلية لسياسة الحكومة تعتبر من المهام الرئيسية للمكتب القومى حيث تكون نظم اللوائح لغير مفهومه تماما فى البلاد النامية .

ولذلك يحاول المكتب القومى نصيح ورشاد رجال الاعمال المحليين الى الثشرات الخاصة بنقل التكنولوجيا بادنا باختيار وتقييم التكنولوجيا ومنتهيا بمفاوضات الاتفاقيات .

ويجب ادخال نظام التدريب لموظفى الحكومة ورجال الاعمال عاملا هاما لانشاء هذه المكاتب .

المهام التقييمية : Evaluation duties

يحدد المكتب الفنى نوع وعدد المستندات التى لابد ان تقدم مع الاتفاقيات التى ستقيم لى تسجيل . وذلك بواسطة الوحدات القانونية والفنية والاقتصادية فى آن واحد .

وبرامى عند تقييم الاتفاقيات ما يأتى :

أ - يظل حق نقل المعرفة أو المعلومات الفنية من المرخص تحت سيطرة المرخص له بل وواضحة فى الاتفاق .

ب - يعرض المرخص على أساس العناصر المكونة لموضوع الاتفاق (حق معرفة - براءة اختراع) مع توضيح شكل الدفع .

ج - يعطى المرخص المعلومات التسويقية لدرخص له للاستفادة بها .

د - يعطى المرخص له فرصة كافية من الوقت لامتناع
التكنولوجيا واستيعابها . .

هـ - يكون المرخص له قادرا على ادارة مشروعه بكفاءة بعد انتهاء
مدة الاتفاق .

والسؤال المطروح هل تحتاج مصر الى هذا النوع من المكاتب
القومية وما علاقتها. هذه المكاتب بالمؤسسات القائمة حاليا مثل الهيئة
العامة للتصنيع وهيئة الاستثمار العربى والاجنبى التى تتناول موضوع
التكنولوجيا كمعصر واحد ضمن العناصر المختلفة فى دراسة المشروعات .

وفى اعتقادى انه فى المراحل القادمة وبعد وصول الصناعة الى ما
وصلت اليه حاليا فسوف نرى الحاجة الى الاهتمام المتخصصين فى عنصر
نقل التكنولوجيا لكى يكون له كيان ومستقبل مدعم بغيراء محبين
يتمتعون فى الأوجه الفنية والقانونية والاقتصادية بهذا المجال .

دور الأسواق المالية في إصلاح المسار الاقتصادي

٠٩ السيد لطيفي

خبير بالمعهد القومي للتنمية الإدارية

تكون الأسواق المالية المصرية من ثلاثة أنواع :

- الاولى : سوق الاوراق المالية .
- الثانية : سوق العملات الأجنبية .
- والثالثة : سوق الذهب .

وقد أدت السياسة الاقتصادية السابقة على عهد الانفتاح ، بما شملته من قيود نقدية ومالية ، الى خلق أسباب عدم كمال هذه الاسواق ، وضعف الترابط بينها ، مما حد من مقدرتها على القيام بوظائفها ، كجزء من الجهاز الاقتصادي للدولة : فبالنسبة لسوق الاوراق المالية . فان دعم كمالها يعوق تعبئة مدخرات القطاع الخاص ، بينما يسهم هذا القطاع بما يزيد من نصف الدخل القومي السنوى . وبالنسبة لسوق العملات الأجنبية ، فان تحديد أو تعيين أسعارها عن طريق معدلات ثابتة ، لا يتضمن تحديد السعر الفعلي للعملات بالداخل . اما بالنسبة لسوق الذهب ، فانها تفتقر الى المقومات الاساسية للاسواق ، سواء من حيث تحديد الاسعار أو تنظيم تداول الذهب .

وعندما طرحت السياسة الاقتصادية الجديدة ، في اطار الانفتاح الاقتصادي ، برزت فكرة اقامة سوق مالية ونقدية عالمية في مصر ، لتؤدي دورا ايجابيا في تنشيط التدفقات التمويلية ، بين مصر والعالم الخارجى . ويستلزم تحويل هذه الفكرة الى كيان واقعى ، وسط الاسواق المالية العالمية ، توافر مقومات معينة ، حتى يمكن الاستفادة من الانفتاح على الشبكة المالية العالمية .

لكنه حتى الوقت الحالى ، لم تستكمل بعد المقومات التشريعية والتنظيمية والاجرائية اللازمة لنجاح السوق المالية في الهمة المعقودة عليها . ويرجع ذلك بالدرجة الاولى ، الى الاجراءات الروتينية والمعقدة ،

التي ينزل عليها في وضع سياسة الانفتاح وهو ما يظهر في المشكلات العملية البالغة التعقيد ، ازاء التنظيم الجديد للاستثمار في مصر .

ويشمل التنظيم الجديد للاستثمار في مصر ، القانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٤ بشأن استثمار رأس المال العربي والاجنبي والمناطق الحرة والقانون رقم ٨٦ لسنة ١٩٧٤ ، بتقرير بعض الاعفاءات الضريبة للمشروعات المصرية ، المنشأة في اطار خطة التنمية .

وقد كشفت التجربة الفعلية لتطبيق القانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٤ ، عن ايجابيات وسلبات هذا القانون ، فبعد ثلاث سنوات تقريبا من تطبيقه ، كان رقم الانفاق الاستثماري لمشروعات الانفتاح هزبلا ، لا يتجاوز ١٢٩ مليون جنيه ، منها ١٠٥٥ مليوناً بالنقد الاجنبي . كذلك لم تجد الاعفاءات المقررة بموجب القانون ٨٦ لسنة ١٩٧٤ في تحقيق الهدف منها ، بالنظر الى التمييز الذي كلفه القانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٤ للمستثمر الاجنبي .

وعلى ذلك . فقد كان هناك اتجاه الى ادماج القانونين المشار اليهما في قانون واحد ، يرمف بقانون الاستثمار والمناطق الحرة . لكنه رؤى في التعديل الاخير للقانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٤ ، الابقاء على القانونين : على ان يشمل التعديل ، تمتع المستثمر المصري بنفس المزايا ، التي يتمتع بها المستثمر الاجنبي .

لكن تنشيط الاستثمار في مصر يتطلب البحث عن قواعد رئيسية : نركز عليها سياسة الانفتاح يفرض تصحيح مفهومه ومساره من ناحية . وحسم عدد من القضايا العامة التي تمس السياسة الاقتصادية الجديدة من ناحية اخرى .

ومن أهم القضايا العامة التي تستوجب الحسم البالغة في النطق الى الخارج كلما اشتدت الازمة الاقتصادية حدة ، كما لو كانت المساعدات الخارجية هي البديل المتصور للامكانيات الداخلية ، بينما يؤكد المنطق وطبيعة الامور ان المساهمات الخارجية لا يمكن ان تنوب عن مصر في اتخاذ الخطوات الاولى .

فالمشكلات الاقتصادية في مصر ، هي تحديات للاقتصاد المصري . وعلى ذلك ، فمن الطبيعي الا يستجيب رأس المال الخارجى لتلك التحديات ، الا بتحقيق حد ادنى من التحصن في الوضع الاقتصادي ، اعتمادا على القوة الذاتية لاستجابات الدولة والافراد معا .

وإذا دلت اجتماعات المجموعة الاستثمارية بباريس قد أنهت بوعدهم مجموعة من الدول وإنقساب الدولة باستمرار مساعداتها الخارجية لمصر لعدة سنوات ، حتى تتمتع من انهاء متعتها الاقتصادية ، فان ذلك لا يعنى الخروج من دائره ازمه ولكنه يستلزم بالدرجة الاولى البحث عن العلاج الجعفى لها . ذلك ان العجز فى الموارد التمويلية مازال عاصيا يمثل تحديا يستوجب تعبئة استجابته دنيه مرئيه ، لتكوين فائض تمويلى وطنى ، يوجه الى اشد مجالات الاستثمار الحاحا .

والاهمية الخاصة للفائض التمويلى الوطنى ، إنه يعنى قوى الاستجابة الشعبية التلقائية ويحفز على تعبئة القدرات البشرية ايضا . وهذه الحوافز لا يمكن أن يوفرها أسلوب الاعتماد على تلقى الدعم الخارجى ، حتى لو تجاوزت قيمة هذا الدعم ، قيمة الفائض المعيا محليا بل أن هذا الأسلوب . يؤدى الى مزيد من الاضرار - والاهدار لقوى الاستجابة الذاتية الكامنة ، لما يمكن ان يترتب عليه من استرخاء ، وذلك على أحسن الفروض .

ومن هنا ، فان الامر يتطلب تحركا مماثلا على المستوى الداخلى ، يتسم بالانضباط والفاعلية حتى يمكن ان تحقق المساعدات الخارجية لمصر الهدف منها ، بالخروج بالاقتصاد المصرى من ازمته الراهنة وبفضل ان ينطلق هذا التحرك من منطلق واضح المعالم ، يقوم على اجراءات تقييم شامل للاقتصاد المصرى يفرض تشخيص اسباب الاختلافات التى أدت الى اضعاف قدرته والبحث من اوجه العلاج التى تعيد اليه حيويته وتنقله الى اوضاع حضارية أكثر ارتقاء .

ويمثل دور الحكومة فى عملية الانطلاق المشار اليها ، فى الاجراءات التى تتخذها لتحقيق التنمية القصوى من قوى الاستجابة للتخلص من همه تعبئى المشكلات الاقتصادية للمجتمع المصرى . وتبرز حكمة السياسة الاقتصادية عندما توفر هذه الاجراءات للمجتمع والمقدرة على تخطى هذه المشكلات الى وضع أفضل .

واضح اذن ، أن منهج هذه الدراسة ، يقوم على استعارة المضمون الديناميكى لاصطلاح «التحدى والاستجابة» كأساس لاستراتيجية انمائية عملية ، تركز الاهتمام فى المقام الاول على القدرات الاقتصادية الداخلية ، وبعبارة اخرى فان الاعتماد على النفس هو نقطة الانطلاق لمواجهة تحدى المشكلة الاقتصادية فى مصر .

وتهدف الدراسة الى تطوير الأسواق المالية ، بفرض توفر المناخ

الملائم للاستثمار لتصحيح المسار الاقتصادى . ويشمل هذا التطوير الربط بين الاسواق المصرية الثلاثة حتى يمكن تحرير معاملاتها مع الخارج . كما يشمل سوق الاوراق المالية لتقوم بوظيفتها في تجميع الاموال اللازمة للاستثمار ، ليس فقط بالنسبة للقطاع الخاص ، بل وبالنسبة للقطاع العام وبالعملة الاجنبية .

ولعل من ابلغ الامثلة التى يمكن طرحها ، في هذا الحال انه في الوقت الذى تمعد فيه بعض شركات القطاع العام ، قروضا مع الخارج لتمويل عمليات الاحلال والتجديد لمصانعها تقوم البنوك المصرية بتحويل مواردها بالعملة الاجنبية لاستثمارها في الخارج ، بحجج مختلفة من اهمها محدودية فرص الاستثمار في الداخل .

ولاشك في ان هذه الظاهرة تؤكد مبالفتنا في التطلع الى الخارج ، كلما اشتدت الازمة الاقتصادية . ان العملة الاجنبية التى تحت ايدنا في الداخل ، تصدرها البنوك المصرية للاستثمار في الخارج مقابل عائد محدود النسبة ، بينما الشركات المصرية تسعى للحصول عليها من الاسواق الاجنبية مقابل اعلى نسب الفائدة .

ومن هنا يمكن ان تلعب سوق الاوراق المالية دورا هاما في تعبئة قوى الاستجابة لمواجهة التحدى ، وذلك حين تقوم بوظيفتها الاساسية وهى تجميع الاموال القابلة للاقراض ، ومقابلتها بالاموال المطلوبة للاستثمار .

وطبقا لما سبق ، تبنى خطة الدراسة على اجراء تقييم شامل للظروف السائدة بالاسواق المالية المصرية نرض تشخيص اسباب الاختلالات التى ادت الى ضعف قيامها بوظيفتها ، كجزء من الجهد الاقتصادى للدولة ، حتى يمكن على ضوء هذه الاسباب البحث عن اوجه التطوير اللازمة لتؤدي هذه السوق دورها في اصلاح المسار الاقتصادى .

وعلى ذلك تنقسم هذه الدراسة الى قسمين رئيسيين :

الاول : الظروف السائدة بالاسواق المالية المصرية واثرها على الاستقرار الاقتصادى .

الثاني : التطوير المقترح للاسواق المالية المصرية لاصلاح المسار الاقتصادى .

الظروف السائدة بالأسواق المالية وأثرها على الاستقرار الاقتصادى :

يمكن استعراض الظروف السائدة بهذه الأسواق وأثرها على الاستقرار الاقتصادى من زاوية المشكلات الخاصة بكل نوع من أسواقها الثلاثة . ويتم ذلك بتناول سوق العملات الأجنبية ، ثم سوق الذهب وأخيرا سوق الأوراق المالية ، حيث يعكس الترتيب السابق ، الأهمية الخاصة بكل من تلك الأسواق ، وصور الارتباط المتبادلة بينها .

أولا - سوق العملات الأجنبية :

١ - **الظروف السائدة بالسوق :** يتكون سوق العملات الأجنبية في مصر من ثلاث أسواق . تختلف كل منها عن الأخرى باختلاف طريقة تحديد سعر الصرف بالنسبة للجنيه المصرى . وذلك على النحو الآتى :

(أ) **السوق الرسمية :** ويتم التعامل فيها على أساس سعر الصرف الرسمى للجنيه المصرى ، الذى تحدده السلطات النقدية المصرية ، بالارتباط بسعر إحدى العملات الرئيسية في العالم «الدولار» غالبا وذلك مقابل ٢٠٦ دولار للجنيه المصرى تقريبا .

ويتم تعديل هذا السعر ، في نهاية كل أسبوع « يوم الجمعة » ، على أساس سعر الاقبال للدولار بسوق العملات بسويسرا ، ويجرى العمل بالسعر الجديد ابتداء من يوم الاثنين التالى .

وتقتصر العمليات بهذه السوق على تسوية المعاملات التى تنطبق عليها قواعد النقد ، والمعاملات الدولية التى تتم طبقا لاتفاقيات التجارة والدفع .

(ب) **السوق الموازية للنقد :** وقد انشئت بموجب القرار الوزارى رقم ٤٧٧ فى أول سبتمبر عام ١٩٧٣ ويتم التعامل فيها على أساس سعر الصرف الرسمى لكل عملية ، مضافا اليه علاوة بنسبة معينة من هذا السعر الرسمى ، تحددها السلطات النقدية .

وتقوم « لجنة » تجديد أسعار صرف العملات الأجنبية في إطار السوق الموازنة - اللجنة الفرعية التنفيذية بالقاهرة - بتحديد سعر

الصرف التشجيعى وتولى تعديله طبقا للنظام المقرر لتعديل سعر الصرف الرسمى للجنينة المصرى .

وتقوم البنوك التجارية الاديمة بشراء وبيع ما يعرض عليها من العملات الحرة القابلة للتحويل بسعر الصرف التشجيعى ، وفقا للاسعار التى حددتها اللجنة المشار اليها .

ولقد اقتصرت عمليات السوق الموازية منذ انشائها على مجالات محددة من اهمها تشجيع عمليات السياحة فى مصر ، وتيسير اجراء بعض عمليات التجارة الخارجية بشروط معينة .

وتنفيدا لتوصيات صندوق النقد الدولى ، بأن يمثل سعر الصرف للجنينة المصرى اقرب ما يكون الى سعره الحقيقى ، فقد اوفقت نسبة العلاوة بالسوق الموازية للنقد من ٥٠٪ الى ٧٩٨٨٨٪ ، كما اتسعت المجالات التى يشملها التعامل فى تلك السوق .

(جـ) **السوق المفتوحة** : وهى سوق غير رسمية ويحدد العرض والطلب سعر التبادل للعملات الاجنبية ويختلف هذا السعر بالنسبة لكل عملية حسب طبيعة العرض والطلب عليها .

٢ - **الاتار على الاستقرار الاقتصادى** : نتيجة للسياسة الاقتصادية السابقة على عهد الانفتاح ، تآثرت التجارة المصرفية الدولية فى مصر ، بقيود التعامل بالنقد الاجنبى وعلى ذلك انتقلت التجارة الى مسارات اخرى ، رحبت بها واكرمت وفادتها ، فصارت من اهم مواردها . وكان لهذا ابلغ الاثر على الاستقرار النقدى فى مصر .

وقد تروىب على النظام السابق للسوق الموازية للنقد ، عدم مسايرة الاسعار التشجيعية ، لما يحدث فى اسواق النقد العالمية مما ادى الى ورود العملات الضعيفة وحجب العملات القوية .

ولقد حاول نظام السوق الموازية لتتخذ معالجة الثغرات السابقة ، ولكن يلاحظ فى هذا الشأن ما يلى :

* مثال ذلك ، لو فرض ان سعر الصرف الرسمى للجنينة المصرى يساوى ٣٩١٣٠٥ قرشا بامتنسبة للدولار ، ونسبة العلاوة ٧٩٨٨٨٪ ، فان السعر التشجيعى للدولار يكون ١٧٩٨٨٨٨×٣٩١٣٠٥

٧٠٣٩١ قرشا ، ويتطابق هذا الافتراض مع الاسعار البسيطة

(ا) مفهوم السوق الموازية للنقد : هو اقامة سوق حرة للنقد الاجنبى ، تنشأ الى جانب السوق الرسمية او «موازية» لها ، وبشروط لصحتها الا تتدخل السلطات النقدية في تحديد اسعار درف العملات الاجنبية المتداولة . بهذه السوق ، وهو مايعنى تعويم العملة المحلية . ولهذا تتدخل السلطات النقدية في هذه السوق ، عن طريق بيع وشراء العملات الاجنبية المختلفة ، للتاثير على سعر التبادل من خلال التاثير على حجم العرض والطلب .

وعلى ذلك فان تجديد اسعار الصرف للعملات المتداولة في السوق الموازية للنقد في مصر - بمعرفة السلطات النقدية ، يثير التساؤل عن المفهوم الصحيح لهذه السوق وعلى اى حال فان السوق الموازية للنقد في مصر يشككها الحالى ، تمثل حد الامان المبدئى لادخال الانظمة التحررية في تعاملنا مع الخارج ..

(ب) قيام بعض المضاربات في سوق العملات الاجنبية : ويترتب على الازدواج السائدة في اسواق العملات ان العرض والطلب لا يلتقيان في مكان واحد ، مثل البورصة ، وبالتالي يوجد اكثر من سعر للصرف بالنسبة للجنيه المصرى وينشأ عن ذلك ظواهر خطيرة لعل من اهمها قيام البنوك التجارية بشراء بعض العملات بالسعر التشجيعى بما يزيد عن السعر السائد لها بالسوق الخاصة ، وذلك لان السعر بالسوق الموازية للنقد لا يعكس حقيقة جوائب العرض والطلب بهذه السوق ، فبه يتحدد باضافة علاوة يعدل ثابت الى سعر الصرف الرسمى للجنيه المصرى ..

ومما يشجع عمليات المضاربة ما تضمنه قانون النقد الاخير من اعطاء اصحاب الحسابات بالعملة الاجنبية الحق في سحب ارصدتهم من البنوك في شكل بكنوت او تحويلات مصرفية وبالنظر الى الحرية الكاملة التى تمنحها البنوك الاجنبية لهؤلاء الناس بالقياس الى البنوك المصرفية ، فان الامر ينطوى على مضاربات في العملات بين السوق الموازية والسوق الخاصة .

(ج) عدم الاستثمار المباشر للودائع بالعملة الاجنبية في مشروعات التنمية الاقتصادية : تقوم البنوك المصرية والاجنبية في مصر ، بقبول الودائع بالعملة الاجنبية . وتجري البنوك الاجنبية خصم نسبة تتراوح بين ١ - ٥ ٪ من قيمة الودائع بالبكنوت الاجنبى ، حسب فئة «احدة» ، بحجة تغطية مخاطرة تصديره للخارج . ويمثل ذلك خسارة للودوع لكنه يقلها بالنظر الى الحرية التى تمنحها له تلك البنوك ، في معاملاته بحسابه الجارى بالعملة الاجنبية طرفها .

لكن المشكلة بالنسبة للبنوك المصرية اشد اثرا على الاقتصاد المصري؛ فقد لجأت هذه البنوك الى تحويل مواردها ، من الودائع بالعملة الاجنبية، لاستثمارها ، بحجة محدودية فرص الاستثمار المطلق وارتفاع اسعار الفائدة على الاستثمار في الخارج . ورغبة في عدم تعطيل ارصدها من العملات الاجنبية يحدث هذا في الوقت الذي تعقد فيه بعض شركات القطاع العام ، مثل شركة المطبة وكفر الدوار قروضا مع البنك الدولي للانشاء والتعمير ، وصندوق التنمية العربي ، لتمويل مشروعات الاحلال والتجديد لمصانعها .

(د) اضطراب تقييم المشروعات : ذلك ان تعدد اسعار الصرف في الاسواق الثلاثة تتغير نسبة العلاوة بالسوق الموازية للتقد ، يجعل من تخفيض قيمة الجنيه المصري رسميا أمرا متوقعا ، وان كان غير معروف زمنيا . وفي ظل هذا التوقع بحجم المستثمرون عن القيام بتنفيذ مشروعاتهم . ذلك فضلا من أن التخفيضات المتتالية في سعر الجنيه المصري تؤدي الى امتصاص جانب من ارباح شركات القطاع العام ، حيث تزيد تكلفة المعدات ، والمستلزمات التي تقوم باستيرادها ، بينما لا تتحرك اسعار منتجاتها بنفس النسبة .

ثانيا - سوق الذهب :

١ - الظروف السائدة بالصوق :

يطلق اصطلاح « السوق » على تجارة الذهب في مصر « مجازا » ، حيث لا يوجد للذهب سوق بالمعنى الفني للكلمة . ولا نفالي اذا قلنا ان الذهب كسلعة يعامل معاملة شاذة من سائر السلع الاخرى ، اذ تتم المعاملات الخارجية في الذهب عن طريق التهريب حيث لا يسمح باستيراد وتصدير الذهب من وإلى الخارج .

وتتصف سوق الذهب بانها سوق مغلقة ، تسيطر مجموعة من الدخلاء على تجارتها « تجارة السبائك » ، ومهربو الذهب » ، وبالتالي تندرج هذه السوق بعدم مرونة العرض في المدة القصيرة ، مما يؤدي الى عدم الاستجابة السريعة بالداخل . للتغيرات التي تحدث في الاسعار العالمية للذهب ، ففي حالة حدوث تغيرات في الاسعار العالمية للذهب تتم الفئات المشار اليها بالتحكم في الاسعار ، وتعمل على تثبيتها عند مستوياتها في السوق المحلية ، ان تحقق مكاسبها من التغير العالم ، في اسعار الذهب ، بعد ذلك تترك فئة الدخلاء على سوق الذهب ، مع هذه التغيرات العالمية في اسعار الذهب ، لتتأخر من تأثيراتها على العرض والطلب بالداخل ، مما

يؤدي الى احداث تقلبات سريعة وحادة في الاسعار ، وفي فترات وجيزة جدا .

ومن هنا يتباعد الفرق بين سعر الذهب بالداخل وسعره بالخارج ، بما يفوق النسبة المتعارف عليها وهي نسبة الـ ١٠٪ التي تضاف الى سعره العالمى نظير عملية استجلابه من الخارج . وهكذا نجد أن سعر الاوقية من الذهب بالسوق العالمية يختلف كثيرا عن سعرها بالسوق المحلية مقوما بسعر العملة بالسوق الخاصة .

٢ - الآثار على الاستقرار الاقتصادى :

لا شك أنه في غياب تنظيم رسمى لتجارة الذهب فان هذا يتضمن عدم وجود جهة رسمية أو شبه رسمية تقوم باعلان اسعاره ومراقبتها . وما ينشر بالصحف عن اسعار الذهب انما هو عمل من أعمال الدعاية ، اعناد عليه بعض المشتغلين بتجارته .

كذلك فان حظر استيراد وتصدير الذهب لم تختف معه عمليات المبادلات الخارجية في الذهب ، وهو ما تكشف عنه الصحف من صفقات تهريب الذهب من وإلى البلاد ، خاصة في فترات التقلبات الشديدة في اسعاره العالمية ، وهو ما يضاعف العبء الذى يتحمله الاقتصاد المصرى نتيجة اتمام عمليات المبادلة في الظروف المشار إليها اخيرا ، فان اسعار العملات الاجنبية بالسوق الخاصة ، تكون هي الاخرى عرصة للتقلبات الحادة ، وفي فترات وجيزة جدا كانعكاس لما يحدث في سوق الذهب .

ثالثا - سوق الاوراق المالية :

١ - الظروف السائدة بالسوق : يمكن تناول الظروف السائدة بهذه السوق بتقسيم الاوراق المالية المتداولة بها كالآتى :

- اوراق مالية محلية لشركات مساهمة عامة ومختلطة « قطاع عام وقطاع خاص » . وبلغ عدد الشركات ذات رأس المال المختلط ٢٥ شركة تقريبا من مجموع الشركات المقيمة بالسوق وعددها ٥٠ شركة .

- اوراق مالية لشركات مساهمة مشتركة « رأس مال محلى واجنبى » ، أنشئت طبقا للقانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٤ ، وحيث اتاح قانون النقد الاخير تحرير التعامل بالنقد الاجنبى ، فان ذلك جعل في امكان المستثمر الوطنى بالداخل المساهمة في هذه الشركات المشتركة بالنسبة للحصة المقررة بالنقد الاجنبى . وحيث من المتوقع تداول أسهم الشركات المشتركة بجدول خاص للاسعار بسوق الاوراق المالية ، لذلك فان الدراسة تستخدم لفظة « السوق » بالنسبة لكل نوع منهما .

(١) الظروف السائدة بسوق الأوراق المالية المحلية :

كان للإجراءات الإدارية التي اتخذت قبل ثورة التصحيح في مايو عام ١٩٧١ ، أثرها السيء على السياسات المالية والتجديفة المتبعة ، مما أدى إلى قتل حوافز الادخار والاستثمار لدى القطاع الخاص . وتداخلت آثار هذه الإجراءات ، لتفضي إلى نتائج بالغة التعقيد ، يخرج بعضها عن التحليل الاقتصادي ، وربما يدخل في دراسة علم النفس . وقد انعكس اثر ذلك كله في انكماش عدد الأوراق المقيدة بالسوق ، وبالتالي حجم العمليات التي تجرى فيها .

فبالنسبة لعدد الأوراق ، يبلغ عدد الشركات المقيدة بالسوق في نهاية عام ١٩٧٥ خمسين شركة ، يمثلها ٢٨٦٧٩٦ ورقة مقيدة ، وقرضين اثنين (بخلاف سندات التاميم وسندات التعويض ، وسندات الجهاد) قيمتها الاسمية ٤٥ مليون جنيه .

وبالنسبة لحجم التعامل في سوق الأوراق المالية (القاهرة والاسكندرية) فإنه قد انخفض من ١١١٤ مليون جنيه عام ١٩٥٨ إلى ٣٠٤ مليون جنيه عام ١٩٧٣ . وقد استمر الانخفاض بشكل واضح ، بالنسبة لبورصة الأوراق المالية بالاسكندرية ، حتى بلغ حجم التعامل بها ٩١٢٧٢٨ جنيه عام ١٩٧٥ ، ثم عاد للارتفاع ، حيث بلغ ١٠٨٠٨٩٢٤ جنيه عام ١٩٧٦ . ومع انخفاض حجم التعامل تقلص عدد السماسرة . ففي بورصة الاسكندرية انخفض عدد السماسرة من ٣٤ سماسرا عام ١٩٥٨ ، إلى ٣ سماسرة عام ١٩٧٥ كما انخفض عدد الوسطاء من ١١٣ وسيطا ، إلى ٩ وسطاء فيما بين العامين المذكورين ويمكن تلخيص أهم العوامل المعوقة لنشاط سوق الأوراق المالية المحلية فيما يلي :

١ - السماح للحكومة والأشخاص العامة بالتعامل في الأوراق المالية التي تملكها خارج البورصة وذلك بموجب القانون رقم ١٦٤ لسنة ١٩٥٦ .

٣ - السماح لمجلس إدارة شركة القطاع العام ، بأن يقرر عدم قيد أسهم الشركة في البورصة وذلك طبقا لنص الفقرة الثانية من القانون رقم ٦٠ لسنة ١٩٧١ .

٣ - السماح لمجلس إدارة الشركة القطاع العام ، بأن يقرر عدم قيد أسهم الشركة في البورصة وذلك طبقا لنص الفقرة الثانية من القانون السابق مباشرة .

٤ - تقييد حق الشركات المساهمة « قطاع عام » في زيادة رأسمالها ، وذلك بموجب القانون رقم ٢٦٢ لسنة ١٩٧٥ .

وكل ماسبق يعد مخالفة لاحكام القانون رقم ٢٢ لسنة ١٩٥٣ ،
الذى يلزم باتمام التعامل الاوراق المالية بيما وشراء عن طريق احسد
السماسرة بورصة الاوراق المالية .

٥ - ضالة نسبة الارباح القابلة للتوزيع على المساهمين ، حيث
لا يتبقى بعد التوزيعات التى قررها القانون رقم ١١١ لسنة ١٩٦١ ، الا
النذر اليسير ، مما حدا باصحاب المشروعات الى الخروج من هذا الوضع ،
بانشاء شركات الاشخاص ، وحد بالتالى من انشاء الشركات المساهمة
وشركات التوصية بالاسهم .

٦ - تحديد التوزيعات بنسبة ١٥٪ من القيمة الاسمية للسهم
وذلك طبقا لقرار رئيس الوزراء رقم ٤١ لسنة ١٩٦٩ .

٧ - عدم صرف الارباح القابلة للتوزيع على المساهمين من جانب
بعض الشركات المخططة رأس المال . حيث يتم ترحيل كافة الارباح ، او
بعض منها ، لسنوات قادمة ، اما لتغطية جزء من الخسائر او تحوطا
لاحتمالات اخرى غير واضحة .

(ب) الاوراق المالية المشتركة :

اجاز القانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٤ تكوين شركات مشتركة برأس
مال مكون كله من عملات اجنبية ، او رأس مال يشترك في تكوينه النقد
الاجنبى الى جانب الجنيه المصرى . وعلى ذلك طرحت بعض الشركات
اسمها للاكتتاب بالعملة الاجنبية فقط ، مثل شركة مصر ايران فرنسسا
الفنادق ، وشركة القاهرة للاستثمارات والتنمية . كذلك طرحت بعض
الشركات اسمها للاكتتاب ، بتقسيم حصة الاسهم المطروحة للاكتتاب
العام الى جزئين ، أحدهما بالعملة الاجنبية ، والاخر بالعملة المحلية ، مثل
شركة السويس للأسمنت ، وشركة ابن سينا للعلاج والخدمات الطبية .

ومن واقع الاكتتابات القليلة للشركات المشتركة ، التى طرحت
اسمها للاكتتاب العام ، يمكن ان توجد قواعد عامة ، يمكن ان تكون
الآتية : وما عمليات الاكتتاب ، ويتضح ذلك مما يلى :

١ - اختلاف مصاريف الاصدار : اختلفت الشركات المشتركة بمصاريف
مختلفة في تحديد مصاريف الاصدار ، فبعضها حددتها بالعملة المصرية
بمبالغ تتفاوت بين ١٠٠٠ ليرة ، ٥٠٠ ليرة للسهم ، وبعضها حددتها بالعملة
الاجنبية ، بما قيمته دولار ، مثل شركة القاهرة للاستثمار والتنمية .

٢ - اختلاف الدفعة المقدمة من رأس المال المحتجب فيه : اتخذت الشركات المشترية اساليب مختلفة في سروب الاشتراك ، بعضها طالب المحتجب بسداد كامل قيمة السهم دفعة واحدة ، مثل شركة مصر ايران فرنسا للفنادق ، وبعضها طالب بحصص قيمة السهم ، مثل الشركة العربية لحرف والصنعة ، بينما اتفق البعض بطلب تلك القيمة او بعضها ، مثال ذلك على التوالي : شركة القاهرة للاستثمار والتنمية ، والشركة السعودية المصرية للاستثمار والتحويل .

٢ - ارتفاع القيمة الاسمية للاسهم : لم تأخذ بعض الشركات بسياسة شعبية الاسهم وبالتالي لم تتج لاجل إصدار من المواطنين لكي يساهموا بمدخراتهم فيها . مثال ذلك شركة مصر ايران فرنسا للفنادق ، حيث بلغت قيمة السهم مائة دولار أمريكي (٣) .

٤ - ارتفاع الحد الأدنى لعقد الاسهم المكتتب فيها اشترطت بعض الشركات ألا يقل طلب الاكتتاب عن ٣٠٠ سهم ولا يزيد عن ٣٠٠٠ سهم ، مثال ذلك شركة القاهرة للاستثمار والتنمية ، وفي ظل ارتفاع قيمة السهم وهي ٣٠ دولار ، فان أقل قيمة للاكتتاب يكون تسعة آلاف دولار يضاف اليها ٣٠٠ دولار أخرى ، مصاريف اصدار يواقع دولار لكل سهم ، فتكون الجملة المطلوبة كحد أدنى ٩٣٠٠ دولار موزعة على ثلاثة اقساط متساوية .

ومن شأن الاختلافات السابقة أن تخلق صعابا عند الاكتتاب في الاسهم وصعابا أخرى عند تداول الاسهم .

٢ - الآثار على الاستقرار الاقتصادي :

(١) عدم الاستفادة من الإمكانيات المتاحة لدى القطاع الخاص :
توضح الاحصاءات الخاصة بتوزيع الدخل المحلى بين القطاعين العام

(*) من بين التعديلات الأخيرة في القانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٤ أن يتم تحويل رأس المال المشتمل الى مصر ، وإعادة تصديره الى الخارج ، وكذلك تحويل الأرباح ، بأعلى سعر معلن للتقيد الاجنبى ، المقابل للتحويل ، بواسطة السلطات المصرية المختصة . وبناء على هذا التعديل ، أضيف تعديل آخر الى القانون ينص على جواز إعادة تقويم حصص جميع الشركات التى حسب رأس مالها بالسعر الرسمى ، بإعادة تقويم رأس المال بالسعر التشجيعى ، والبساح لهذه الشركات بإصدار أسهم مجانية ، بما يوازى الفرق بين السعريين الرسمى والتشجيعى لرأس المال . وعلى ذلك فقد أصبح في استطاعة الشركات التى طرحت أسهمها بالسعر الرسمى ، أن تمنح المكتتبين فيها : أسهمها مجانية ، بنسبة ما أعيد الى رأس مالهم ، بعد تقويم حصصهم بالسعر التشجيعى .

والخاص ، ان المجموع الكلى للدخل فى عام ١٩٧٢ بلغ ٢٢١٦٩ مليون جنيه . يمثل القطاع الخاص منها ١٨٠٧٢ مليون جنيه ، بنسبة ٥٦٢٪ من المجموع الكلى للدخل .

كذلك توضح الاحصاءات الخاصة بتوزيع الاستثمارات ، بين القطاعين العام والخاص ، ان حجم الاستثمارات الكلى فى عام ١٩٧٢ ، بلغ ٤٦١٩ مليون جنيه ، يمثل القطاع الخاص منها مبلغ ٣٧٦٦ مليون جنيه ، أى بنسبة ٨١٪ ، من المجموع الكلى للاستثمارات .

ومعنى ماسبق ان القطاع الخاص الذى يسهم بنسبة ٥٦٢٪ من المجموع الكلى للدخل القومى يقوم بتحويل نسبة ٨١٪ فقط من الخطة الاستثمارية ، وذلك فى عام ١٩٧٢ .

وتتمثل قنرات هذا القطاع فى أن لديه الفعالية الظاهرة فى تطبيق مقاييس الربحية التجارية ، بحيث اذا واثته فرصة لعمل أرباب : تتيح له فى نفس الوقت ، المشاركة فى التنمية الوطنية ، يتولد لديه بالضرورة شعور ، بأنه فضلا عن أن مبتغاه يتحقق ، فانه يوطد علاقته بالنظام الاجتماعى والاقتصادى .

ولاشك ان العوامل المعونه لتنشيط سوق الاوراق المالية ، والسبق شرحها ، لها آثارها فى إجحاف هذا القطاع عن تكوين الشركات المساهمة والأشهاد فيها . يوضح هذا أنه لم يتم تغطية الحصة التى طرحتها وزارة الصناعة للاكتتاب العام فى رأس مال شركة أبو قير للأسمدة ، وقدرها خمسة ملايين من الجنيهات . وكانت الحجة فى رأى البعض أن هذه الشركة تخضع للقانون رقم ٨٦ لسنة ١٩٧٤ الذى يعفى أرباحها من ضريبة الأرباح التجارية والصناعية والقيم المنقولة ، لمدة من خمس الى ثمان سنوات ، ولكنه لا يمنح المستثمر باقى المزايا التى يعطيها اياه قانون الاستثمار رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٤ .

ومما يؤكد صحة هذا الرأى ، أنه تم تغطية حصة رأس المال المطروحة للاكتتاب العام فى الشركات المشتركة الخاضعة للقانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٤ ، أكثر من هذا ، أنه فى بعض هذه الشركات تجاوزت القيمة المكتتب فيها حصة رأس المال التى طرحت للاكتتاب العام مما اضطرها الى اللجوء الى عملية تخصيص حصص من الأسهم لكل مساهم ، تقل عن حجم الاسهم المكتتب فيها . مثال ذلك شركة الفنادق والسياحة المصرية والشركة السعودية المصرية للاستثمار والتمويل ، حيث أجرى تخصيص للمساهمين بنسبة ٧٠٪ من القيمة المكتتب فيها .

ان هذه هي إحدى صور تعبئة قوى الاستجابة الذاتية للمجتمع ،
التي تفرضها تحديات المشكلة الاقتصادية . وتتطلب تشجيع القطاع
الخاص الوطنى ، الذى ينبغي وضعه فى مكانه الصحيح ، من حيث تحديد
الاشكال التى يمكن له العمل ضمنها بتفصيل فى كافة المجالات بما يخدم
قضية التنمية الاقتصادية والاجتماعية فى مصر . ولايعنى هذا تجاهل
الضوابط فالضوابط هنا ضمان لعدم الانحراف عن الدور الذى يرسم
للقطاع الخاص ، فى إطار الخطة القومية .

ب) عدم الاستعانة من الوظيفة الاساسية لسوق الاوراق المالية :
طالما كان هناك قطاع خاص يراود الاستعانة من جميع امكانياته ومخدراته ،
فان وجود سوق لرأس المال ، يعنى من اجتذاب وتجميع هذه المدخرات
الخاصة ، يوفر للاقتصاد القومى سوما للاستثمار ، فى المشروعات الخاصة
والمختلطة والمشتراكة ، وسيؤله فى الاصول تزيد الثقة فيه ، اذ يستطيع
المستثمر عن طريق سوق الاوراق المالية ان ينقل ملكية جزء من استثماراته
او كلها الى الغير دون ما حاجة الى تعريض كيان المشروع ذاته الى اى
نوع من الهزات التى تحدث عادة عند تغيير ملكيته ، ذلك فضلا عما تتيحه
هذه الاسواق عادة من مزايا أخرى ، من أهمها انه فى حالة التصفية يمكن
اخذ الاسعار المعلنة فى السوق ، اساسا لتقدير قيمة الاستثمارات التى
تداول فى اوراقها . وبعد هذا الاساس مقبولا دوليا ولايشير الاسعار ذات
والتحفظات ونظرة عدم الارتياح ، التى تصاحب أسس التقييم الاخرى .

كذلك فان وجود سوق لرأس المال يمكن ان يؤدي كثيرا من الوظائف
النافعة . ومن أهمها بيان معدل العائد على رأس المال فى القطاعات
الخاصة ، وهو الامر الذى لايمكن ان يستغنى عنه المشرفون على التخطيط
القومى ، بالإضافة الى ما يوفره ذلك من حافز للقائمين على التنفيذ فى
المشروعات العامة المتنافسة ، لتحسين مستوى أدائهم .

ولنا ان نتعامل ، اين المزايا السابقة من الوضع الحالى لسوق
الاوراق المالية ؟ . ان وجود هذه السوق قد أصبح مرتبطا بالدم المالى
الذى يحول اليها من الخزائنة العامة ، تحت بند دم للاقتصاد القومى ،
من طريق البنك المركزى المصرى . وتبلغ قيمة هذا الدم فى عام ١٩٧٧
مبلغ ٦٩ الف جنيه ، منها ٤٤ الفا للسماسرة والوسطاء والعاملين ببيوت
السمسة و ٢٥ الف جنيه للجنة بورصتى الاوراق المالية بالقاهرة
والاسكندرية .

التطوير المقترح للاسواق المالية المصرية لاصلاح المسار الاقتصادى
بعد تشخيص اسباب الاختلالات التى أدت الى اضمحلال قدرة

الاسواق المالية عن أداء وظيفتها ، كجزء من الجهاز الاقتصادى للدولة .
يأتى دور هذا القسم فى البحث عن اوجه العلاج التى تولى الى هذه
الاسواق حيويتها .

ذلك مع ملاحظة أن اسسسيص ، على النحو السابق ، من حيث
كمه وكيفه ، يعد الاساس الذى يبنى عليه التطوير المقترح ، وجزءا
لا ينفصل عنه .

**وتتمتع الدراسة على حقيقتين هامتين فى هذا التشخيص هما
كالتالى :**

الاولى : إنه رغم كل مزايا قوانين الانفتاح ، الا أن المؤسسات المالية
الاجنبية والمشروعات المشتركة لم تعط اثرا ملموسا فى تزايد مروض
تبويلها لمشروعات التنمية الاقتصادية .

الثانية : إن تحقيق أقصى استعادة من الانفتاح على الشبكة المالية
العالية ، مرهون باعطاء السبق لقضية التنمية المصرية ، وزيادة الاعتماد
على المقدرة الذاتية للاقتصاد المصرى ، وتشجيع الادخار الحثى ، وزيادة
مقدرة النظام المالى الوطنى ، وافساح المجال للراسمالية الوطنية المنتجة
فى دعم الجهود للتنمية .

ويهدف هذا التطوير الى تحقيق الارتباط بين الاسواق المالية
المصرية الثلاث وربطها بالسوق العالمية بما يمهّد السبيل لتحرير الجنبه
المصرى ، وهو مما يساعد فى حد ذاته على قيام السوق المالية المصرية
كمركز مالى للودائع والاستثمارات فى منطقة الشرق الاوسط .

وقبل أن ندخل فى تفاصيل التطوير المقترح للأسواق المالية المصرية

وابعاده نطرح سؤالاً هاماً ، هو :

**هل نستمر فى سياسة الاقتراض ، أم تتبع سياسة أكثر واقعية
فتحول عطية التمويل الى عملية استثمارية يسهم فيها الشعب بطبقاته
المختلفة ، يستوى فى ذلك المواطنين العاملين فى داخل البلاد أو العاملين
فى الخارج ؟**

وبأخذ حالة ملحة ، ومحددة ، يكون السؤال على وجه التحديد
كالتالى : **ماهو السبيل الأمثل لحصول القطاع العام على احتياجاته اللازمة**

تمويل مشروعات التجديد والإحلال والإبدال والتوسعات * ٢

ان من الانسب بلاشك ، أن تلجأ الى طريق الاستثمار المباشر ، بحيث يطرح القطاع العام جزءا من رأسماله للاكتتاب العام بالعملة المحلية والعملة الاجنبية ، وتدعو المواطنين في داخل البلاد وخارجها للمساهمة في إعادة بناء وتدعيم قطاعنا العام .

ان هذا الاسلوب لا يمثل حينئذ عبئا جديدا يضاف الى الازمة التي تتحملها الدولة وثقل كاهلها وتضخم من حجم الديون المستحقة علينا . بل ان هذا الاسلوب في التمويل أفضل من مثيله طبقا للقانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٤ ، من حيث عبء التمويل . اذ ينص هذا القانون ، بأنه اذا أراد المستثمر أن يعيد أمواله الى الخارج ، فعلى الحكومة المصرية بعد خمس سنوات ، أن تعيد هذا المال ، على خمس شرائح سنوية متساوية .

لكن البعض يؤول سياسة الاستثمار المباشر ، بهذا الاسلوب بأنها تصفية للقطاع العام كما أن البعض الآخر يستغله لاثارة نفس العنثان واستيائهم .

والخوف بالنسبة لما يثار حول تصفية القطاع العام ، يتجاوز المعقول ، فإخواننا من العاملين في الشركات الانتاجية ، على وعي وادراك بمصلحة بلادهم ، يتجاوز مستوى الشبهات ، أكثر من ذلك ، فان التخوف الذي يثيره هؤلاء الناس ، فيه الهدار الوهمي الذي تتمتع به القاعدة العريضة للعاملين ، في القطاع العام .

ويمكن أن نطرح على إخواننا العاملين في الوحدات الانتاجية ، السؤال التالي :

هل يفضل العاملون في القطاع العام ، أن نستمر في سياسة تمويل الاحتياجات التوسعية وعمليات الإحلال والإبدال ، في وحدات القطاع العام ، عن طريق الاقتراض ، بشرط تماثل تلك الشروط التي حصلت

(*) بلغت هذه الاحتياجات حوالي ١٥٠ مليون دولار تقريبا بالنسبة لمرتكبي الخطة .
توفر الدوران للزول والنسيج وقد تم تدبير هذه الأموال بالاقتراض من البنك الدولي ،
والمستودق العربي للامانة الاقتصادية والاجتماعية .
وتعظيم قيمة الأموال المطلوبة لهذه الاقتراض اذا شملت عمليات تجديد والتوسعات .
والإحلال لـ ١٥٠ شركة أو أكثر ، تمثل مجموعة شركات القطاع العام التي في حاجة الى
مغل هذه البائغ .

عليها شركة كفر الدوار ، من الصندوق العربى للانماء الاقتصادى ، أم أن سياسة الاستثمار المباشر تعد أكثر مناسبة »

أن الإجابة السليمة ، على السؤال السابق ، تقوم على حقيقة سامة هى ضرورة استفادة الاقتصاد المصرى من « مزايا » التحديات التى تواجهه ، جاملا منها القوة الدافعة الى الانطلاق نحو أهداف التنمية ، وبالا يستسلم لضغوطها السلبية ، فتضعف قواه ، وتقود المجتمع الى مواقف أكثر تعقيدا .

وإذ ندخل .. الى تناول التطوير المقترح للأسواق المصرية ، فإننا ننوه الى أن تطوير هذه الأسواق عموما ، يرتبط بتطوير سوق العملات الأجنبية . ويتجه الاهتمام فى الوقت الحالى الى هذه السوق فى اعطاء مزايا للمتعاملين فيها ، ومحاولة عمل بورصة خاصة للنقد الأجنبى . غير أن تنظيم سوق الذهب ، لا تقل أهميتها عما سبق ، بحيث يمكن القول ، أن الاهتمام يجب أن يشمل فى وقت واحد ، السوقين معا ، ذلك فضلا من أن الارتباط بين السوقين ، يسهل مهمة سوق الأوراق المالية ، خاصة بالنسبة للشركات المشتركة والأجنبية التى تنشأ طبقا للقانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٤ .

وعلى ذلك ، نعرض أولا لسوق العملات الأجنبية ، ثم نعرض لسوق الذهب ، وأخيرا لسوق الأوراق المالية .

أولا - سوق العملات الأجنبية :

من المتطلبات الأساسية لاقترام بورصة للنقد الأجنبى فى مصر : الانفتاح على الشبكة المالية العالمية ، تحرير الجنيه المصرى . بحيث يوقف تدخل السلطات النقدية فى تحديد أسعار الصرف ، وفى تحديد الأنواع والاستخدامات فى السوق . وبحيث تترك حرية التعامل فى السوق ، وكافة الإفراض .

ولاشك أن مثل هذا الوضع ، يشجع على اجتذاب الودائع الخارجية بالعملة الأجنبية الى مصر ، بالنظر الى أن أصحاب هذه الودائع ، لا يرغبون فى استثمارها مباشرة فى مشروعات الإنتاج أو الخدمات ، ولكن يفضلون الأبقاء على ميوعتها لسحبها فى أى وقت .

لكنه من الأسلم ، الانتقال من الأنظمة الحالية ، شبه التحررية ، الى هذا الوضع بشكل تدريجى ، يمنع الاستغلال والمضاربات ، ونفس

الامر ايضا بالنسبة لاتفاقات الدفع الثنائية التي لا ينتج عنها آثار ضارة ،
بأنسبة لحجم التبادل التجارى الكلى . وخلال فترة الانتقال هذه ،
يمكن تطوير السوق الموازية التي تمثل بشكلها الحالى ، حد الامان المبدئى ،
لادخال الانظمة التحررية ، فى تعاملنا مع الخارج . وذلك بتحقيق مرونة
فى سعر الصرف التشجيعى بارتباطه بأثر من حلة قوية واحدة ، كما
هو الحال فى الوضع الحالى ، بالارتباط بالدولار وذلك بأن يحدد هذا
السعر ، بالنسبة لمتوسط أسعار مجموعة من العملات القوية ، لا تزيد عن
خمس عملات . وبالتالي يتغير السعر التشجيعى ، تبعاً لمتوسط التغير
فى أسعار تلك العملات ، حسب أسعار الاقوال بالنسبة لها ، بسوق
العملات بسويسرا فى يوم الجمعة من نهاية كل اسبوع . ويكون هذا
المتوسط (*) بعد اضافة نسبة العلاوة اليه ، هو سعر فتح بورصة النقد
الاجنبى فى مصر صباح يوم الاثنين من نفس الاسبوع . ويقوم الممل بهذه
السوق ، على اساس مقابلة عروض بيع العملات الاجنبية بطلبات الشراء
منها ، وذلك فى حدود حد اقصى ، يمثل سعر الفتح المشار اليه ،
العمل بهذا السعر حتى يوم الاحد من نفس الاسبوع .

وهكذا ينبغي أن يمثل التغير فى أسعار التعامل على العملات الاجنبية
بالسعر التشجيعى حقيقة جوانب العرض والطلب فى السوق ، فى حدود
الحد الاقصى المشار اليه .

ويتطلب ما سبق اتمام التعامل على العملات الاجنبية فى مكان
واحد ، لمقابلة العروض والطلبات وتحديد سعر التبادل . وليس هناك
مكان افضل ، لانشاء بورصة للنقد الاجنبى من سوق الاوراق المالية .
ويكون الاعضاء الاصليون فى هذه السوق سمسارة الاوراق المالية اما
الاعضاء المنضمون فهم البنك المركزى والبنوك التجارية المؤسسات
النقدية والمالية الاخرى .

**واخيراً فان نجاح هذه السوق فى اجتذاب الودائع بالعملة الاجنبية،
يقتضى مايلي :**

١ - ربط سعر الفائدة المقرر على الودائع الخارجية فى مصر ، بالنقد
الاجنبى بأسعار الفائدة العالمية على الودائع الاجنبية ، وذلك مع السماح
للمودعين بالتعامل على ارصدتهم بلا أى حظر ، سحباً وإيداعاً ، وتحويلاً
للخارج .

(*) يحسب هذا المتوسط بالنسبة للعملات الاربعة الاخرى على اساس سعر التحويل
لجنيه المصرى الى الدولار ٢.٦٦ دولار ، تقريباً .

٢ - تنظيم سوق الذهب ، بحيث تقتزن كل خطوة لزيادة معدل تدفق رؤوس الاموال الاجنبية في شكل ودائع بالعملة الاجنبية ، بخطوة مماثلة ، لتنظيم تجارة الذهب في مصر . حتى لا يتسرب فائض العملة ، عن طريق عمليات التهريب والمضاربة في الذهب ، الى خارج البلاد .

ثانيا : سوق الذهب :

يعد تنظيم تجارة الذهب ، أمرا ضروريا ، تقتضيه عملية الانفتاح على الشبكة المالية والتقديرة العالمية . ويمكن تلخيص اهم النواحي التنظيمية والاجرائية في هذا الشأن على النحو الآتي :

- ١ - اخضاع المعاملات الخارجية في الذهب لقوانين ولوائح خاصة ، على أن تقوم البنوك التجارية المصرية ، بدور فعال في هذا التنظيم .
- ٢ - تحديد الاسعار عن طريق البنوك التجارية ، وذلك كما كان متبعاً حتى عام ١٩٥٦ ، وذلك في محاولة لربط سعر الذهب في السوق المحلية ، بالسعر العالمي وذلك على ثلاث مراحل كالآتي :

المرحلة الاولى : ربط سعر الذهب بسعر العملة بالسوق الخاصة ، بعد احتساب نسبة تضاف الى سعره العالمي ، نظير عمليات النقل والتأمين . ويؤدي ذلك الى القضاء على سيطرة الدخلاء على سوق الذهب .

المرحلة الثانية : ربط سعر الذهب ، بسعر العملة بالسوق الموازية للنقد الاجنبي . ويمكن في هذه المرحلة تحقيق الآتي :

- (١) استيراد الذهب لحساب نقابة تجار الذهب ، بدون تحويل عملة وبالسعر التشجيعي .
- (ب) تصدير الصوغات الذهبية المصنعة ، بما يؤدي الى تحقيق كسب صافي من العملة الاجنبية ، نظير هذه العمليات الصناعية .

المرحلة الثالثة : ربط سعر الذهب بسعر الجنيه المصري ، بعد تحريره .

وبهذا نصل الى الارتباط الكامل بين سعر الذهب في السوق المحلية بالجنيه المصري ، وسعره العالمي بالعملة الاجنبية . وفي هذه الحالة ، يمكن نقل التعامل في الذهب الى سوق فرعية للذهب ، يتم انشاؤها داخل السوق المالية المصرية ، لتعمل في نفس الاطار ، الذي تعمل فيه سوق العملات الاجنبية . وأعضاء هذه السوق الاصليين هم البنك المركزي والبنوك التجارية : كما العضو المنضم فهو مجلس ادارة نقابة تجار الذهب بالجمهورية .

ثالثاً : سوق الأوراق المالية :

يكون من المناسب في استعراض التطوير المقترح لهذه السوق تناول الاستثمارات بالعملة الأجنبية في البداية ، وذلك تبعاً لطبيعة الرباط بين هذه الاستثمارات ، والقيم محل التداول بسوق العملات الأجنبية والذهب . على أن بلى ذلك تناول الاستثمارات بالعملة المحلية .

١ - الأوراق المالية بالعملة الأجنبية : تضمنت التعديلات الأخيرة في قانون الاستثمارات للفترة ٢ من المادة «٢١» ، السماح بحرية تداول أسهم الشركات التي تنشأ طبقاً لأحكام هذا القانون ، دون اشتراط الحصول على موافقة مجلس إدارة هيئة الاستثمار .

وطبقاً لأحكام القانون رقم ١٣ لسنة ١٩٧٧ ، وقرار وزير المالية رقم ٦٤ ، س ١٩٨٤/٨٠٠ ، ثم طرح الدفعة الأولى من مسندات التنمية . بالدولار الأمريكي ، ٨٪ (١٩٨٤/٨٠٠) ، بقيمة قدرها ٥٠ مليون دولار من إجمالي قيمة الأرض وقدرها ٢٠٠ مليون دولار ، لتوجه حصيلتها لمشروعات التنمية الاقتصادية .

وقد نص في القرار المشار اليه على تداول هذه السندات في أسواق الأوراق المالية بالقاهرة والإسكندرية ، وأسواق الأوراق المالية بالخارج ، بعد ثلاثة أشهر من قفل باب الاكتتاب (آخر يوليو ١٩٧٧) أي اعتباراً من أول نوفمبر عام ١٩٧٧ .

وبهذا أصبح من المتوقع في المستقبل القريب أن تشهد سوق الأوراق المالية تداول أوراق مالية بالعملة الأجنبية .

وتجدر الإشارة إلى أن شروط الاكتتاب في مسندات التنمية قد جاءت متفقة مع قدرات المستثمر العادي ، بينما كانت شروط الاكتتاب في بعض الشركات المشتركة على خلاف ذلك ، بدسوى استغلاب كبار المستثمرين .

لكن تشجيع الاكتتاب في الأوراق المالية بالعملة الأجنبية ، وبالتالي تشجيع التعامل عليها ، يتطلب شرطين أساسيين هما كالآتي .

الاول : مناسبة شروط الاصدار :

(١) أن تكون القيمة الاسمية للسهم في حدود ما يعادل جنيهين أو أربعة جنيهات مصرية بالدولار الأمريكي أو الجنيه الأسترليني أو بآية

عملة قوية . مع مراعاة أن يكون الاكتتاب على دفعات ، بحيث يسدد المكتتب عند طلب الاكتتاب جزءا من قيمة الاكتتاب ، ثم يسدد الباقي على دفعة أخرى أو أكثر .

(ب) عدم وضع حد أدنى مرتفع القيمة للاكتتاب المصرح به ، مع صفر وحدة الإصدار في حدود خمسة أسهم ومضافاتها ١٠ ، ٢٥ ، سهما على الأكثر .

(ج) أن تكون مصاريف الإصدار منخفضة فلا تجاوز ١٠٠ مليون أو ٢٠٠ مليون للسهم على الأكثر .

ويتوافر هذه الشروط تكون الأسهم من النوع الشهي ، مما يساعد على تكوين قاعدة مريضة من صفار المستثمرين ، لمجابهة اطراد حركة إنشاء الشركات المشتركة ولتشجيع الاستثمار طويل الأجل . ولا يخفى مع هذه الشعبية مايقول به البعض ان تفتت الاسهم يشجع على المضاربة ، بل على العكس ، فان ذلك سوف يسهل كثيرا عملية التعامل ، واجراء نقل الملكية بسرعة ، لوجود قدرة الإحلال بين مسننم وآخر من صفار المستثمرين قد تعجز عن تداول أسهم مرتفعة القيمة الاسمية .

الثاني : فتح حساباته استثمار تؤسس المشروعات بالعملة الأجنبية ولاصحاب الودائع الأجنبية :

طالما كان تؤسس المشروعات حق التعامل على الاوراق المالية لمشروعاتهم بالعملة الأجنبية ، فان هذا يقتضى فتح حسابات استثمار للمساهمين المؤسسين بالعملة الأجنبية حتى يتم التعامل في سوق الاوراق المالية عن طريق تلك الحسابات ، وبلا أى حظر سحب وإيداعا وتحويلا الى الخارج ، على أن تتمتع تلك الحسابات بكل مزايا قانون استثمار رأس المال العربى والأجنبى .

كذلك فانه لتشجيع اصحاب الودائع على الاستثمارية في الاوراق المالية بالعملة الأجنبية فانه يسمح لهم بفتح حسابات استثمار ، سواء كانوا من المصريين المقيمين او العاملين بالخارج وبذات التسهيلات الممنوحة للمستثمرين المؤسسين للمشروعات . وذلك لاعطائهم الرونة اللازمة لاستخدام مواردهم من العملات الأجنبية في تمويل عملياتهم في تلك السوق .

وحتي يمكن ان نخلق اهتماما بالسوق الجديدة لرأس المال اجنبى في المستقبل ، فان الامر يتطلب تنوع الاوراق المتداولة بهذه السوق .

ومن اهم الاستثمارات الاخرى بالعملة الاجنبية ، والتي يمكن اقتراح ، البدء ، بمداولة اوراقها في سوق الاوراق المالية المصرية ما يلي :

- (ا) اصدارات الحكومات المصرية من سندات القروض .
- (ب) اوراق الشركات العربية في الوطن العربي ، بشروط معينة ، من اهمها ، ان تكون الشركة مقيدة بجدول الاسعار في الدول الام : التي يقع الاستثمار المطلوب تداول اوراقه المالية .
- (ج) اسهم الشركات الاجنبية ، التي يكون مركزها الرئيس بالخارج وتعمل في مصر وهذا الاجراء معمول به في الماضي ، حيث كان يتم تداول اسهم بنك افينا وبنك الاراضي في البورصات المصرية .
- (د) الاصدارات الدولية ، كاصدارات البنك الدولي للانشاء والتعمير ، ومؤسسة التمويل الدولية .

سيتركب على ذلك افاحة الفرصة لاتصال البورصات المصرية بالبورصات الاجنبية . ورغم ان مصر لها خبرة طويلة بالاسواق المالية ، قاربت قرنا من الزمان ، كما ان لوائح سوق الاوراق المالية المصرية ، مقتبسة من امقرق بورصات العالم ، واستقرت منذ نصف قرن تقريبا ، الا ان الامر يقتضى توفير وسائل الاتصالات الحديثة كشبكات التليفونات والبريد والبرق ، بفرض سرعة الحصول على المعلومات الاقتصادية من خلال خدمات الاخبار التلفزيونية والصحف والدوريات المالية والاقتصادية وذلك لانجاز الاعمال بأعلى مستوى من الكفاية .

اما من شروط العضوية ، بالنسبة للاعضاء ، العاملين ، فانه الى جانب السماسرة المقيدين بالسوق في الوقت الحالي ، يسمح لمكاتب السماسرة الاجنبية خاصة العربية بفتح مكاتب مشتركة مع المصريين ، جنبا الى جنب مع قيد اسهم الشركات الاجنبية بشرط ان يكون رأسمال بيت السمسرة بالعملة الاجنبية . اما بالنسبة للاعضاء المنضمين فانه يسمح بانضمام البنوك المركزية والمؤسسات المالية العربية كاعضاء منضمين بأسواق الاوراق المالية .

٢ - سوق الاوراق المالية المحلية : يقع على هذه السوق عبء نقطة الفجوة التمويلية المحلية من أجل تصحيح مسار الاقتصاد المصري . لكن تشجيع الاستثمارات بالعملة المحلية يحتاج الى بعض الاجراءات لذلك منها ما يلي :

١ - ضرورة التنسيق بين الازوعية الادخارية : من حيث المزايا والاعفاءات الضريبية بحيث تكون الزيادة في المدخرات زيادة حقيقية ،

وليس مجرد انتقال المبالغ المحدودة بين الاوعية المختلفة ، للتنسج
بميزات افضل . ويقتضى ذلك مراعاة التكافؤ في اسعار الفائدة المقررة
للسندات الحكومية (الاصدارات مباشرة) والاوراق الحكومية الاخرى
منظمة ، لتعديل اسعار السندات الحكومية بعد صرف القسط السنوى او
(اصدارات غير مباشرة) مثل شهادات الاستثمار ، على ان توضع قواعد
النصف سنوى للفائدة (١٠) .

ب - اطلاق توزيعات الكوبونات المستحقة للمساهمين عن الاسهم
التي يمتلكونها : ويتطلب ذلك استثناء الشركات المساهمة من القطاع
الخاص ، او المختلفة الجديدة ، من احكام القانون رقم ١١١ لسنة
١٩٦١ ، وكذا إلغاء القرار الوزاري رقم ٤١ لسنة ١٩٦٩ .

وفرد المشروع الجديد للضرائب لشركات الاموال كتابا مستقلا هو
الكتاب السادس . ويمنح هذا المشروع للمساهمين ميزة ليست سائدة في
القانون الضريبي الحالى . فالمعروف ان جميع الارباح التوزيعية
شركات الاموال ، سواء اكانت نقدا او عينا في صورة اسهم مبنية
تخضع طبقا للقانون الحالى لضريبة القيمة المنقولة .

اما المشروع الجديد فقد اجازت الفقرة « ١ » من المادة ٩٥ من
الكتاب السادس ، الاعفاء من الضريبة اذا تمت التوزيعات في صورة
اخرى غير التوزيعات النقدية . وبالتالي فان اى زيادة في رأس مال
الشركات من طريق توزيع حصة من الارباح في صورة اسهم مجانية لن
تخضع طبقا للقانون المقترح لضريبة الارباح التجارية والصناعية . ان
هذه ميزة يجدر اخذها في الاعتبار عند صدور القانون الجديد .

لكنه يلزم اعادة النظر عند اصدار هذا القانون بشأن المبالغ التي
تستقطع من الارباح بفرض استثمارها او توزيعها على احتياجات ، وذلك
بما فيها من ضريبة الارباح التجارية والصناعية . وكذا اعفاء المبالغ التي
يستثمرها صاحبها في شراء الوراق المالية ، من ضريبة اليراد العام ،
بشرط ان تظل ملكيتها لصاحب اليرادات لمدة خمس سنوات .

(*) ولنلق على سبيل المثال انه في سوق السندات الحكومية ببورصة بروكسل
يدفع المشتري للبائع ، الى جانب سعر الشراء ، قيمة الفائدة المستحقة للبائع ، من تاريخ
صرف آخر كوبون من السند . وتحتسب قيمة هذه الفائدة على اساس سعر الفائدة المقررة
للسند ، مغروبا في المدة المتبقية منذ صرف آخر كوبون ، حتى يوم استلام المشتري
للسند محل الصامل .

(هـ) عدم الاستثناء من شرط القيد في الأوراق المالية بالبورصة :

ويقضى ذلك تعديل القانون رقم ١٦٤ لسنة ١٩٥٦ ، والفاء المادة ٢٦ من القانون رقم ٦٠ لسنة ١٩٧١ ، وبعبارة أخرى الرجوع إلى تطبيق القانون رقم ٢٢٦ لسنة ١٩٥٣ ، والذي يلزم باتمام التعامل في الأوراق المالية بيعا وشراء عن طريق أحد السماسرة المعتمدين بجدول السماسرة ببورصة الأوراق المالية ، حتى لا تكون هناك تفرقة بين القطاع العام والخاص من ناحية التعامل .

(د) استعادة شركات القطاع العام حريتها في زيادة رأسمالها ،

عن طريق الاكتتاب العام مع منح أنعامين بها أسهم في الحصة المقررة للزيادة ؛ ويقضى ذلك أولا إلغاء القانون رقم ٢٦٢ لسنة ١٩٧٥ . وتبدو أهمية هذا الاقتراح في الوقت الحالي حيث ترتفع المناذاة ، لتصبح الهياكل التمويلية لبعض شركات القطاع العام ، بالنظر إلى عجز رأسمالها عن الوفاء باحتياجات الإحلال والتجديد ، أو لنقص السيولة اللازمة لاحتياجات التشغيل .

ولقد كانت التجارب السابقة لسد جانب من صورة هذا العجز مكلفة جدا ، تقلصت بسببها أرباح بعض شركات القطاع العام ، وحلقت معها مستوى الأسعار لبعض السلع لافاق غير منظورة ذلك فصلا عن تزايد العبء على ميزان المدفوعات ، نتيجة لارتفاع تكلفة خدمة الدين الخارجى .

وعلى ذلك فإن السياسة الأكثر واقعية « هي تمويل عملية التمويل الى عمالية استثمارية وذلك بأن تطرح شركات القطاع العام ، التى تواجه صورا من هذا العجز ، جزءا من رأسمالها للاكتتاب العام بالعملية المحلية للأجنبية » أو بالنوعين معا . وتدمو المواطنى فى داخل البلاد وخارجها للمساهمة فى إعادة بناء وتدعيم القطاع العام . سلم أن يكون للعاملين فى المشروع نسبة من الحصة المطروحة للاكتتاب ، وذلك مع وضع قواعد ميسرة ومشجعة على الاكتتاب تزيد ارتباطهم بالمشروع .

هذا هو عنصر التحدى فى المشكلة الاقتصادية المصرية ، التى نواجهها جميعا . وفى التحديدات عناصر ديناميكية بناءة تجعل الركود أبعد احتمالا . كما أننا نمتلك المصدر الضرورى للاستجابة القوية ، وهو الإنسان المصرى باصرارة . وبذلك يتوفر لدينا القدرة على تخطى المشكلة الى وضع أفضل . لكن تمهيد السبيل الى تحقيق ذلك ، يتوقف على « حكمة السياسة الاقتصادية » فمن واجب السياسة الاقتصادية توفير

يعنى ذلك ابدا اعطاء دور سلبى للقطاع العام . ويجب أن يكون التركيز على القطاعين بالتشجيع ، مع إيجاد درجة معينة من التنسيق والتوجيه في إطار قومية شاملة للقطاعين .

وإذا كان التخطيط للقطاع الخاص ، ليس فعلا بالدرجة المطلوبة ؛ فاننا نسارع الى القول بأن ما نحتاجه بالنسبة لظروف مجتمعنا ، هو أن ينصب التخطيط السنوى على متطلبات ادارة شؤون الاقتصاد القومى ، وبأخذ وضعاً محدداً ، يكون بمقتضاه جزءاً لا يتجزأ من النظام الاقتصادى للمجتمع . وذلك على خلافه مايسود في المجتمعات المتقدمة ، التى تأخذ بالتخطيط الوظيفى فالدول النامية عموماً تعاني من قصور في اطارها السياسى والاجتماعى والادارى . وبالتالي تعظم الحاجة في هذه الدول ، الى نوع آخر من التخطيط ، لا يظهر بنفس الدرجة ، في المجتمعات المتقدمة ، وهو التخطيط الهيكلى ، السلى يعطى الفرصة لمحاولات تطوير الهيكل القائم ووحده .

وعلى ذلك ، فمن الأمر يتطلب الأخذ بالرأى الذى ينادى بإدماج القانونين ٤٣ ، ٨٦ لسنة ١٩٧٤ ، في قانون واحد ، يعرف بقانون الإستثمار والمناطق الحرة ، لاعادة الثقة للقطاع الخاص الوطنى . فقد دلت التجارب ، على أن نجاح تدفق رأس المال الخارجى ، ارتكز على الصحة الاقتصادية للبنين الاقتصادى ، وقدرته على النمو ، وتوافر المناخ الإدارى المناسب بالقيام مسبقاً بالتغيرات الهيكلية الداخلية اللازمة ، لاحداث التنمية الاقتصادية .

مراجع العرارة

- د . أحمد فؤاد حريف ، تخطيط الاستثمارات ، البرنامج التدريبي لبورصة الأوراق المالية ، الفرقة التتابعية لمسار الأوراق المالية بالاسكندرية ، ١٩٥٨ .
- د . عبد النعم القيسوني ، التطورات المالية للاقتصاد الإغرة للنام العربى ولصر ، مجلة مصر الماصرة ، العدد ٣٥٦ ، إبريل ١٩٧٤ .
- د . صلاح الدين المصرى ، سوق الأوراق المالية جره من الجهاز للاقتصادى ، البرنامج التدريبي لبورصة الأوراق المالية ، الفرقة التتابعية لمسار الأوراق المالية بالاسكندرية ١٩٥٨ .
- أحمد السيد جابر ، مذكرة عن اقتراف بتخصيص احدى المومنين لتكون بورصة دولية للأوراق المالية ، ديسمبر ١٩٧١ .
- على محمد نجم ، السوق الموازية ، معهد الدراسات المصرية ، البنك المركزى المصرى ٧٢ / ١٩٧٤ .
- المؤتمر العلمى الشوى للاقتصاديين المصريين - الجمعية المصرية للاقتصاد السامى والتشريع والاحصاء .
- د . محمد محمود الامام - التخطيط والاستراتيجية - دراسة فى المفاهيم م / ١٩ ، ١٩٧٧ .
- د . سلوى سليمان - استراتيجية التنمية بقوى التحدى والاستجابة م / ٥ ، ١٩٧٧ .
- السيد الطيبى ، واهر أنيس : تطوير الاسواق المالية المصرية بكون مركزا لاستثمار فوائض رؤوس الاموال العربية م / ٦ ، ١٩٧٦ .
- المجلة الاقتصادية للبنك المركزى المصرى ، المجلد الخامس عشر ، العدد الثانى ، ١٩٧٥ .
- مجلة الاقتصاد والمحاسبة العدد ٣٤٦ .
- الاهرام الاقتصادية ، اعداد : ٥١٣ ، ٥٢٢ ، ٥٢٣ وملحق العدد من العديلات الجديدة فى قانون الاستثمار .
- قرار وئيس مجلس الوزراء رقم ٩١ لسنة ١٩٧٥ باصدار اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٤ باصدار نظام استثمار المال العربى والاجنبى ، والنطاق احرة .
- اللائحة العامة لبورصة الأوراق المالية الصادرة بالقانون رقم ١٦١ لسنة ١٩٦٧ ، لجنة بورصة الأوراق المالية بالاسكندرية .

المناقشة

مشكلة الامن الداخلى

م. عمر سيف الدين

اننى اعتقد انه يجب ان ننظر للامر بعدما استمعنا اليه من السادة المسؤولين نظرة شاملة اذ انه وضع ان الاعلام في واد وواقع امرنا في واد آخر فمسئوليائنا والتي منحاسب عليها امام الله يجب ان تجعل شكل خدمتنا لبلدنا تأخذ شكلا آخر فليس هناك شك ان الكلام الذى قاله السادة الوزراء فيما يختص بموضوع استقرار الامن الداخلى هذا عنصر هام وخطير فلاستطيع ان اقول انه يمكن ان تطبق ثورة ادارية في المجال المحدود الذى اعمل فيه دون ان تكون العملية فيها ترابط بشكل او باخر مع اجهزة اخرى فعلى سبيل المثال قاننا نعلم مدى العمالة الزائدة الموجودة لدينا ويمكننى ان اقول اننى استطيع الاستغناء عن ١٠٠ شخص او ٢٠٠ شخص ولن يتأثر الانتاج ولكن كيفية التخلص من هذا العيب الموجود والذي نعرفه والذي نشعر به فهل يمكن بثورة ادارية محدودة في مجال عمل محدود يتم بدون ثورات ادارية اخرى وفي جهات اخرى ؟ هذا مستحيل .

بعد ذلك ننتقل للعنصر السياسى الذى يؤخذ به في بلدنا لمعالجة الاوضاع الموجودة ومن بينها عنصر الامن الداخلى فقطعنا ما قيل من الحكومة بانها تعمل ينوع من الوصاية والترشيد لان المجموعة العظمى من الشعب ليست على درجة من الوعي الذى يمكن به المصارحة الصريحة التى واجهتنا بها اليوم لايمكن ان نفعلها على مستوى الشعب ككل وعلى مستوى الاعلام وخلافه - ربما لان الفرض السياسى الذى يجعل الصورة تظهر على غير واقعها سواء في وسائل الاعلام أو في أى شيء من هذه الاشياء - اشعار العالم على ان هناك أمنا داخليا حتى لا افتعل انفجارا فربما يكون من خلال تعاون اقتصادى مع هذه الدول اجسد الحلول لايجاد الرخاء طالما أنه ليس متوفرا بالصورة المحلية الموجودة ، واقصد من ذلك ربما ان القراءات السياسية تكون على علم بالوضع الموجود ولكن تجد له الحل بصورة مرحلية الى ان يأتى الفرج من الله .

هل نواجه الامور بالصراحة البحتة لعلاج امورنا ؟ ما هو واضح لنا جميعا انه لن يتأتى بأسلوب سلمى وربما يكون له تأثيرات على الامن

الداخلي الذي يعطل امكانية حل جزئي من طريق معونات انفتاح وخلافه
فهي صورة لابد أن نأخذها بالشمول الكامل ونتصور الخطوات التي يجب
أن تتم ولكن الرجو الا يستهان بعقول الصفوة من الناس والتي في ايديهم
التواحي الانتاجية او الاقتصادية لكي تعامل نفس المعاملة التي نقول عنها
بان الحكومة تقوم بترشيد هذا الشعب ولكن تتم مصارحة بدرجة ما على خطة
تدريبية مع تبصير بان القرار الميساسي هدفه كذا وليس الهدف به هو
الضحك على الناس .

الإنتاج = رخاء

١٠ محمدى سليمان

اننى اعمل بالصناعة منذ ٢٥ عاما وكل مادار في المؤتمر أستطيع تلخيصه
في انتاجية تساوى رخاء فلنبدا بانفسنا ولا نتمد المسوى الاعلى هل نحن
في وحدتنا الاقتصادية قادرين على اتخاذ القرار أم لا ؟ فاننى اقول وفى
ظل لوائحنا المقعدة الموجودة والنظم والحد الأدنى للاجور والحد الأقصى
له ان المدير المتطور قادر على أن يطور هذه اللائحة الحكومة سياسيا
لمصلحته ومصلحة شركته بشرط أن يكون لديه القدرة على اتخاذ القرار
أى يعمل بأمانة وكفاءة ويتخذ القرار ولو كان هناك مجازاة له أو لغت
نظري ولا يخشى من هذا أى رقابة ادارية أو نيابة ادارية أو الجهاز المركزى
للمحاسبات فلو وجد أن مصلحة وحدته الاقتصادية تستلزم اتخاذ قرار
ولو ضد اللوائح فعليه أن ينفذ ذلك القرار ويقنع هذه الرقابة الادارية
والنيابة الادارية والجهاز المركزى للمحاسبات ويوضح لهم أن النتيجة
الفعلية التي كسبها فلا يوجد حد أعلى وحد أدنى للاجور فاننى سأطوره
وأقول ألا يوجد التزام على رئيس شركة ألا يمنح أحد من العاملين أى
مبلغ من المكافآت وليس هناك حدود فليس هناك قيود على رئيس الشركة
بأننى اعطى للعامل المجد مكافأة مجزية ، فاذا كان البند لا يسمح فاذن
هناك خلل في الموازنة التخطيطية من أول السنة ولم يستطع أن يقنع
الوزارة بان الخلل في هذا المجال . فلو كانت الميزانية مدروسة دراسة
علمية امام الجمعية العمومية ورئيس الشركة مقتنع بها فإن الوزير يؤيدها
وتسير الخطة وتستطيع تحقيق نجاح الوحدة الاقتصادية التي
اشرف عليها مهما كانت صغيرة ومن مجموع هذه الوحدات ينتج القطاع
ومن مجموع القطاعات تنتج الوزارة ومن مجموع الوزارات تنتج الدولة
فيجب أن لا يتقف أى عائق أمام مدير متطور ناجح واضعا استقلالته في يد
وعمله وهدف شركته في يده الأخرى وفى رأى وهذه تجربة عملية أجريتها
بنفسى فى إحدى الشركات الفاشلة واستطعنا أن نحقق منها أرباحا .

الحرية الديمقراطية .. والنقد

م. عبد المنعم اسماعيل

ان أكثر المتحدثين كلامهم موجه للنقد والحرية الديمقراطية التي نحن فيها تجعلنا نتكلم بشيء من الحرية وكل كلامنا منصب على النقد حتى للدرجة التشاؤم فلا يمكن أن أقول إطلاقاً أن الحلول الممكنة ستكون في الجيل المقبل انهم اعتقد تماماً أنه لا مشكلة في هذه الدنيا بدون حل لها ونحن لم نبدأ من الصفر فلنأهراق وتاريخ ومررنا بفترة حوالى ٢٥ عاماً وكانت البلد قد تدهورت تماماً . وللأسف الشديد رغم أن النقد يقال بجرأة وصراحة لأنها حقائق لكن الحلول الجزئية لهذه المشاكل لا تقال فاطلب أولاً أن ننظر الى الموضوع نظرة تفاؤلية على فرض أننا لنا أساس من التاريخ والعادات والدين يمكن أن نبداً بها ثم نضع الحلول وهذه الحلول يجب أن تكون جريئة فعلينا أن نحدد مشاكلنا ونضع لكل منها حلاً بدون مجاملة ويس مثل المريض الذى يتناول الدواء المر لئلا يشفى من مرضه وإنما أن نسبة حوالى ٩٠٪ من هذه الحلول ضد رغبة القاعدة العريضة من الجماهير ولكن هذا هو الحل الوحيد الذى نستطيع أن ننقذ به البلد فلا بد علينا أن نقوله ونطبقه باقتناع .

النقطة الأخرى وهى قد تكون أفضل كلمة سمعتها وهى أنه في جميع مصور الشعب المصرى التى عشناها في حوالى نصف قرن من قبل الثورة وبعدها ان دائماً الحكومات أو الهيئات أو النظم تعامل دائماً الشعب المصرى على أنه شعب قاصر ولا بد من الوصاية على تصرفاته اننى لا أقول الوصاية السياسية لان هناك ديمقراطية الآن ولكن الوصاية الاقتصادية. اننى اطالب في الفترة القادمة اذا كانت هناك ديمقراطية سياسية فيجب ان تكون هناك ديمقراطية اقتصادية مفتوحة ولا وصاية لاحد على هذا الشعب فالشعب يحل مشاكله بنفسه بحلول قد لا تكون معروفة لأكبر العقل الاقتصادي لانه لا بد ان يعيش وارجو اننا تأخذ في اعتبارنا في جميع مناقشاتنا ترك الحرية للشعب والناس .

رد على .. الحرية في اتخاذ القرارات

أ. أحمد بشارة

تعليقى على الزميل الذى يقول انه في ظل اللوائح والقوانين ممكن نتج وتؤدي واجبتنا فكلنا يفعل ذلك نحاول في ظل هذه القوانين واللوائح ان نشتغل فوق كموقى وأنا أتعامل مع جميع بلاد العالم لاننى أصدر القطر لجميع بلاد العالم فلا بد ان أتعامل مع كل بلد بعقليتها وكل سوق بعقليتها حتى أستطيع أن أجاوب معها وأبيع لها أيضاً . ولكن هل اذا

كانت لدى الحرية الكافية في اتخاذ القرار ولا نحاول أن نضيق وقت ودراسة واقناع الجميع بوجهة النظر هذه اليس هذا يكون أفضل ولدينا امثلة واضحة ففي كل مشروع يريدون انجاحه يعطونه استثناء من اللوائح والقوانين والدفع مثال ذلك السد العالي سابقا وقناة السويس بعد التأميم كذلك وزارة التعمير وشركات عثمان أحمد عثمان اشترط عليهم ان يعفوه من القوانين واللوائح . فاذا كانت البلد ترغب في الاندفاع ويعلم المسؤولون ان اللوائح والقوانين ضد هذا الاندفاع فلماذا نحن مستمسكين بها وهناك ضوابط أخرى مثل مبالغ الأجور لكل وحدة اقتصادية . وهناك حدود دنيا وحدود عليا ، هناك ترشيد انتاج وهدف للشركة .

الإصلاح الاقتصادي مرتبط بحسن الأداء

م. مصطفى كمال الشريف

بالنسبة للمسار الاقتصادي والثورة الادارية فكلنا نعلم ان معدل النمو في مصر تقريبا في السنتين الاخيرة -وطبقا لبيانات الامم المتحدة - حوالي ٣% واذا طرحنا منهم زيادة السكان وهي ٢.٣% فيكون معدل النمو تقريبا ٥% . فمعدل النمو بالنسبة للدول النامية في المتوسط حوالي ٤% فمثلا هناك بعض الدول قد تخطت هذه النسبة ٥% ووصلت الى ٩% كالسعودية والعراق ٥% ومن ثم فنجد انفسنا في ذيل قائمة الدول النامية ، فالواقع ان الإصلاح الاقتصادي يرتبط ارتباطا كليا بحسن أداء المجتمع لانه لا يوجد فائدة من اعطاء تمويل مع ان درجة استيعاب هذا المال دون اى استفادة .

الواقع انه حدثت طفرة في التنمية الاجتماعية وللأسف ليست متوازية مع التنمية الاقتصادية فالأثنين يجب ان يرتبطا ارتباطا كليا حيث ان ١% نمو اقتصادي يمثل حوالي ٦٠٠ مليون جنيه استثمارات في السنة تقريبا . وبمعنى آخر فانه لو اردنا تنمية اقتصادية بمعدل ١% فهذا يحتاج الى استثمارات حوالي ٦٠٠ مليون جنيه ويؤسفى ان أجد نواحى كثيرة في المجتمع غير مؤهلة للتنمية الاقتصادية ، وهذا خطير جدا وبعض الامثلة على ذلك : ان الدولة انشأت مساكن شعبية بملايين الجنيهات ولكن المجتمع الذى سكن بهذه المساكن غير مؤهل لهذه الطفرة فكانت النتيجة ان تحولت هذه المساكن الى عشش واصبحت بذلك ملايين الملايين تحتاج الى احلال وتغيير . كما لم يبدل أدنى مجهود لتخفيض هذه النسبة من النمو السكانى علما بان ١% يمثل استثمارات حوالي ٣٠٠ مليون وان ١% يمثل استثمارات ٦٠٠ مليون . وبالعكس فكل برامج التعليم وأيضا برامج الترفيه الموجودة بالمجتمع يساعد على زيادة

النسل فزيادة الاجور في غير محلها تساعد على تعدد الزواج وبالتالي زيادة النسل ... اذن التنمية الاجتماعية للأسف تسير في ناحية مضادة تماما للتنمية الاقتصادية .

تطبيق قانون الشركات المساهمة

٠٤ عبد العزيز سلام

اننى ارى ان شركات القطاع العام تعتمد الامور على نفسها اكثر مما يجب واننى اتصور ان شركات القطاع العام لا تزيد من كونها شركات مساهمة مصرية والذي يملك راس المال هي الدولة هذا هو الفرق بينها وبين شركات المساهمة العادية ، واننا لو طبقنا قانون الشركات المساهمة على شركات القطاع العام فهذا يكون هو المنطق الطبيعي جدا في سير الامور - اما اننا نجعل لشركات القطاع العام طبيعة خاصة ونظم فاني ارى ان هذا افتعال لعمل صناعي او تجارى المفروض ان لا يكبل بالقوائم والنظم والقوانين وان هذا سيعطى القطاع العام انطلاقة تختلف تماما عن الوضع الحالي .

الإبقاء على اللوائح والقوانين .. وتنظيم الاسرة

٠٤ جعفر حسين جعفر

اننى ارى ان اتجاه الاخوة الزملاء الى إلغاء اللوائح والقوانين وهذا اتجاه غير عملي لأن كل مجتمع لابد أن تكون فيه بعض الضوابط التي تحكمه ، وأن المتأداة بإلغاء اللوائح والقوانين وإصدار توصية بهذا المعنى لا يكون سليما . لاننا اذا رجعنا الى نظم الشركات المساهمة نجد انه كان يحكمها القانون ٣٦ لسنة ٥٦ الذي يضع الاطار العام للشركات المساهمة وكيفية المساهمة فيها ... الخ ولكن ينبغي على كل شركة ان تضع لنفسها النظم التي تناسبها وتناسب مع طبيعتها وأن مجلس ادارتها يكون له السلطة النهائية والتي يحاسب في نهاية العام عن الاهداف وعما تحقق منها وينبغي ان يكون له وضع اللوائح وهذه اللوائح ينبغي ان تكون من المرونة لتسيير العمل طبقا للحديث الشريف (انكم اعلم بأمور دنياكم) .

النقطة الثانية الخاصة بموضوع الاسرة وتنظيم النسل فاني ارى

أن هذه العملية تعتبر أساسية في بلد نامي مثل بلدنا ينتج أقل مما ياكل فستكون النتيجة بلاشك كارثة اذا لم تدارك هذه النقطة الهامة جدا وهي الزيادة السكانية والانفجار السكاني الذي نتعرض له ومهما لاحقت الدولة بطريق القروض والتي تنفق في غير الوجهه الانتاجية

والاستثمارية فان الوضع منتهى الى خراب . لذلك قاننى ارى ان
تعرض توصيات هذا المؤتمر الى موضوع تنظيم الاسرة لان هدف
الاقتصاد ينتهى اخيرا لاسعاد الاسرة .

الجديفة فى تنظيم الاسرة

د. عبيد سلام

بخصوص ماذكر فى موضوع تنظيم الاسرة والتحكم فى الزيادة
السكانية فالتنظيم الموضوع من سنتى ١٩٦٤ ، ١٩٦٥ تنظيم على الورق
ممتاز ولكن فى رأى ان نقطة الضعف الرئيسية هى عدم الجديفة فى تنفيذ
هذا التنظيم الموضوع ولذلك فاذا كان المؤتمر سيوصى بشئ فى هذا
السبيل - وأعتقد انه يجب فى معرض دراسة التنبؤ الاقتصادية
ومواقفها وكل مايتعلق بها - فيجب أن يكون هناك توصية لهذا المؤتمر
بأخذ اجراءات التحكم فى الزيادة السكانية وتنظيم الاسرة مآخذها أكثر
جديفة مما حدث حتى الآن .

تجربة إلغاء المؤسسات

الموضوع الثانى الخاص بموضوع شركات القطاع العام والفرق بينها
وبين الشركات العادية ولماذا لا نسير على قانون الشركات المساهمة وتكون
هناك جمعية عمومية تراقب وتعاين ... الخ ان فهمي أن الإجراء
الذى اتبع أخيراً من إلغاء المؤسسات قصد به كما أعلن إطلاق يد ولحرب
الشركات لتتعلق بوسائلها وبحرية من مستوى المؤسسات لتحقيق أهدافها
والهدف الثانى فى هذا التنظيم الجديد أن صاحب رأس المال وهى الدولة
والتي تعادل المساهمين فى شركات المساهمة نظم جمعية عمومية تختلف من
الجمعية العمومية العادية للشركات المساهمة . ولكن بعد مضي سنة ونصف
تقريباً على إلغاء المؤسسات وإطلاق يد الشركات للعمل فهل مضى الوقت
الكافى للحكم على التجربة بأن هذا الإلغاء زاد من حرية الشركات وأدى الى
تحسن فى الاداء . أم العكس ؟ وهل هذا الإلغاء للمؤسسات ثبت فى السنة
والنصف أنه خطوة الى الامام تأمل معها مزيد من التقدم والانفتاح والانتاجية
أم خطوة الى الوراء ؟

العمل فى الشركة يتوقف على رئيسها

م . سيد جامع

مثلاً قال من سبقنى من الزملاء ودا على الدكتور سلام فيما يختص بالقانون .
١١١ والفرق بيننا وضع الشركات ووضعها فى غير المؤسسات فليس هناك

فرق كبير بالنسبة للشركة كشركة فالمعمل في أي شركة يتوقف أساسا على رئيسها إلى حد كبير فأيام المؤسسات إذا كان رئيس الشركة فاهما لعمله عارفا للطلوب منه وحدوده وأهدافه فلا تستطيع المؤسسة أن تتدخل في عمله . نفس الوضع اليوم فرئيس الشركة وتصرفه ومدى احساسه بذاته ومدى شعوره بإمكانياته قادر على أن يعمل مايريد في شركته طالما أنه مقتنع بما يعمل وأنه يعمل الصحيح . فرئيس الشركة في عهد المؤسسات كان أحد ثلاثة أنواع . أما فاهما لما يعمله وبأخذ القرار وعلى مسؤوليته، أو أن قدراته لا تسمح له بأخذ القرار فيبحث عن رئيس المؤسسة ليأخذ موافقته ، أو نوع ثالث أيضا لا يستطيع أخذ القرار فيبحث عن اللجان ومجلس الإدارة ليعطى قراره خوفا من المساءلة أو أجهزة الرقابة . . . الخ نفس الشيء اليوم فرئيس الشركة الذي كان يستطيع أخذ القرار أيام المؤسسات سوف يستطيع الآن أخذ القرار ورئيس الشركة الذي لم يقدر على أخذ القرار في عهد المؤسسات فهو لا يستطيع اليوم وفي ظل القانون ١١١ إلا بعد الرجوع لوكيل الوزارة المختص أو الوزير فهو يحتاج لأي تأشيرة تسنده في القرار الذي أخذه وهذه ظاهرة موجودة في كل المجتمع فهناك أشخاص يستطيعون أخذ القرار وآخرون لا يستطيعون ذلك .

أما بالنسبة لموضوع المؤتمر وهو لماذا ؟ وإلى أين ؟ فقد قال أحد الملاء أن النقطة ليس كل شيء وأنا عندما نشاهد الصورة بهذا التشاؤم فمبدأ يسبب لنا مضايقات . والحقيقة أنه ليس هناك شيء في الدنيا بدون حل . ولكن فقط . أن أحدا لا يقول الحل وحتى الآن قائل هذا الكلام لم يقل . الحل . إن انطباعنا من الكلام الذي قيل اليوم بأن النظام السياسي نفسه هو السبب في المشكلة الاقتصادية فالنظام الوجود الآن يتحكم في كل الأصول الفنية والعلمية والتي هي ليست سياسة ولكنها اقتصاد أو طب أو اسكان في سبيل شيء واحد وهو الإبقاء على الأمن الداخلي أو الوضع السياسي المطلوب أننا نفضل الجري وراء التيارات نخشع قول الحقيقة . فمثلا الشبان القائل بتمثيل العمال والفلاحين بـ ٥٠٪ في البرلمان هذا شعار جميل ولكن يجب أن نعرف ماهو الفلاح وماهو العامل . فلماذا لا نطلق لقب فلاح على المهندس الزراعي وكذلك العامل فكلنا عاملون لأننا نتقاضى مرتباتنا في نهاية الشهر نظير ماعلنا ؟ فلو غيرنا في مفهوم العامل والفلاح فنكون عملنا الصحيح .

التخطيط الزمني المرتكز على التنبؤ بالتغيرات

د . أحمد أبو العنين

أولا - تطليقي على النظرة التشاؤمية فاني أقول أنها مصارحة بالحقيقة أكثر منها نظرة تشاؤمية وقد تكون حقيقة مرة ولكن الصارحة

بها مطلوبة لأنها تكون أشبه بالعلاج باستخدام الضدعة ويبنى الينا اننا بحاجة الى هذه النوعية من العلاج . القضايا الجزئية ثلاث قضايا اتمرض لها :

أولاً - قضية الزمن وحركتنا في الاستفادة من عنصر الزمن والمتغيرات التي تحدث في عالم التطور والتغير فالتطور سريع ومتناهي السرعة فقدرتنا على التنبؤ أو النظرة المستقبلية ، وبالتالي تخطيط حركتنا بحيث نستفيد من عنصر الزمن استفادة كبيرة - وقد يكون هذا راجعاً لناحية اجتماعية وهي اننا كمجتمع ريفي لا نهتم بعنصر الزمن بعكس المجتمعات المتقدمة التي نرى ان الزمن له لمن .

وكمثال على خسارتنا نتيجة لتأخرنا في التخطيط والاستفادة من الزمن موضوع الانفتاح فكان امامنا فرصة ذهبية بالنسبة لبيروت فقد اعطت بيروت الفرصة لمصر لاستعادة وضعها كمركز مالي وتجاري ومركز اتصالات ومواصلات عالمي ومركز ثقافي ... الخ انما خطتنا كانت ابطاً ما يكون كما ان قدرتنا على التنبؤ وعلى استخلاص النتائج من المتغيرات التي تحدث كانت قدرة بطيئة للغاية في حين ان البلاد ابعد منا والاقل صلاحية للاستفادة من هذه المتغيرات كانت قدرتها على تقدير عنصر الزمن قدرة كبيرة واستطاعت ان تحقق نتائج باهرة وعلى سبيل المثال اليونان التي استقطبت عدداً كبيراً من الشركات والاتصالات والمواصلات ومراكز المال وكذلك البحرين رغم البعد الشاسع ولكن استطاعت ان تستفيد بسرعة وكذلك عمان والمغرب وطرهان .

لذلك فاني ارجو اذا أضفنا للانفتاح نفس الشيء ليحدث في السياحة وهي مورد من الموارد التي يمكن عن طريقها تحقيق عائدات سريعة وفي فترة زمنية قصيرة ولكن للأسف تخطيطنا الزمني بالنسبة لها تخطيط لا وامي لانه حتى في بناء الفنادق أيضاً نهمل فاننا نبني الفندق في ٥ سنوات ولكن في الدول التي ليست اكثر منا تقدماً وهي الدول العربية الاخرى يبنى الفندق في ستة أشهر . هذه خلاف المناطق السياحية واستغلالها **التوصية** - ارجو اننا نعمل على التخطيط الزمني المرتكز على التنبؤ بالمتغيرات وانما كاسانها وربط ذلك بالتخطيط للاستفادة من هذه المتغيرات في الوقت المناسب .

حتمية استقلال الوحدات الاقتصادية

ثانياً - بالنسبة للثورة الادارية واني اقول لم تشهد قضية من القضايا تناقضاً مثل ما شاهد موضوع الثورة الادارية فهناك تناقض بين

القول وبين العمل وباختصار بسيط فإن رئيس الوزراء قد تكلم من الثورة الإدارية وفي نفس الوقت يستشهد بنموذجين السد العالي وقناة السويس فهذه النماذج معروفة للعامة والخاصة وأساس النجاح فيهما معروف . فلماذا لا يطبق ؟ هذا هو التساؤل فإني أعتقد أن الكلام عن الثورة الإدارية وتحقيق نتيجة ايجابية من الثورة الإدارية لن يتحقق مالم يسبق ذلك تحرير واستقلال كامل للوحدات الاقتصادية في إطار يهدف الى تحقيق الهدف العام للدولة ولذلك أوصى بحتمية التحرير والاستقلال للوحدات الاقتصادية كأساس وحتمية مسبقة للثورة الإدارية اذا أريد لها النجاح .

الزيادة السكانية وضرورة التخطيط البشرى

ثالثا - قضية النمو السكاني واجراءات الحد من النمو السكاني .
معروف للجميع انها اجراءات فاعليتها قليلة الى أبعد الحدود وممتدة على مدى زمنى بعيد أى ما يمكن ان نحققه من هذه الاجراءات ليس بالقدر الذى يثير هذه الضجة حول اننا نفعل كذا ونخفض .. الخ انى أعتقد ان النمو السكاني مرتبط ارتباطا كبيرا بالتقدم والنمو الحضرى ولكن الى ان نصل الى هذا النمو او التقدم الذى يحد تلقائيا من الزيادة المطردة للسكان وبجانب الاجراءات التى تتخذ والتى يجب اتخاذها للتوفيق او الحد من هذا النمو او وضعه في ضوابط تحد من التزايد السريع له فإني أرى أن الزيادة السكانية ليست شرا بالكامل بل بالعكس اذا أحسن التخطيط للعنصر البشرى بأن نحول هذه الزيادة في الطاقة البشرية الى عنصر قوة وليست عنصر ضعف وهذا يتطلب تخطيطا واعيا وشاملا وهادفا للاستفادة من هذا العنصر البشرى فأمامنا نماذج ليست بعيدة عن أميننا سواء كانت كوريا أو الصين وخلافه ولكن كوريا بالدلت لانها مثل قريب جدا منا فنجد أنها تؤهل هذه الاعداد المتزايدة من العنصر البشرى تأهيلا مهنيا خاصا في قطاعات المهنة والاعمال الخاصة وتوجهها للخارج وتحقق نتائج مذهلة . واعتقد أن الاهتمام الذى تقوم بها في الدول العربية على امتداد الخليج العربى أعمال تدبر عائدات خيالية بالنسبة لكوريا فارجو كتوصية أن يستفاد من الزيادة السكانية بأن يصاحبها تخطيط للاستفادة منها كمصدر قوة وليس كمعامل ضعف في تكوين الاقتصاد القومى .

الاقتراحان في مسألة اللوائح والمعوقات

١. عبد الرافع السرجاني

انى متاثر بالنصف الاول من المناقشات والتى أستطيع ان اطلق

عليه الموقوفات الادارية في القطاع العام وكانت المناقشات قد اتجهت اتجاهاين الاول يطالب بالغاء اللوائح وكل مايجد من تصرفاتنا في القطاع العام وقد اجيب على ذلك برد جميل جدا بان هذا اقتراح غير عملي وكنت اود لو لم تصدر هذه اللوائح اصلا . . اما وهى قد صدرت وعشنا في ظلها هذه الفترة الطويلة فالطالبات بالغاءها بجرة قلم شيء لن يتحقق ريثاالى ونحن نمائش هذه المشاكل كان المفروض منا أن نقول للمسؤولين عما يجب عمله أو بالتحديد نقول لهم عن الشيء الاول الذي يهيج قنة ثم الثانى ثم الثالث وهكذا ولذلك اقترح اقتراحين محددين جدا في مسألة اللوائح والموقوفات الادارية :

الاولى - الغاء الدرجات المالية من القطاع العام لانها كانت تكة على القطاع العام فلو أن لها مبرراتها في الحكومة أما في القطاع العام فاعلمون لدينا منجبون ومعهم مستويات اشرافية وكفى هذا ولادامى الي سيع او ثمانى درجات مالية في القطاع العام :

الثانى - الاستغناء عن تقديم موازنات الى أى جهة حكومية مهما كانت في اول العام وأخذ موافقتها ثم تلى الموافقة في نصف السنة وربما يكون مغلوب بعض الضوابط على فترة الانتغال فمثلا قد يقال ان المصروفات العمومية والادارية لايزيد من العام السابق بمقدار كذا أو لايزيد عن حجم الإنتاج . . الخ أم أن جهة ما لم تعرف أين اكون تشتري عدم شراء اثاث بأكثر من كذا ولا تشتري آلات حاسبة بأكثر من كذا ولا تدفع أجور السنة القادمة بأكثر من كذا فهذا شيء خارج من حدود المنطق نهائيا ، فقد تقيدين بمصروف عام المصروف في حدوده قد أتجه في سنة من السنوات الى مصروف معين وفي سنة أخرى الى مصروف معين آخر حسب حاجة الإنتاج .

سورة تطوير دراسة المشروعات

م. محمد كامل

لقد أعطانا السادة الوزراء الحل فلقد قال السيد وزير الاقتصاد لابد من أن نصنع أنفسنا ونعمل صناعة بعضها للتصدير والبعض الآخر للاستهلاك ووزير التخطيط قال أن لدينا ٤ مليون دولار لانجد لها مشاريع للتصنيع فلابد أن نصل الى طريقة لتطور دراسة المشاريع بهدف أخذ قرار ودراسة اقتصادية مريعة للاستفادة بالإموال المتوافرة حاليا .

النقطة الثانية انه لابد ان نوع الصناعة ونعرف الصناعات المطلوبة محليا

والتصدير وان نرفع قيمتها ونوعيتها بحيث يمكن ان ننافس عاليا وهذا هو الخط الاول بالنسبة الى أين وما الذي نفعله . لذلك فأننى أرى ان تتضمن التوصيات :

أولا - سرعة تطوير دراسة المشروعات بهدف الاستفادة من الاربعة ملايين دولار المتواجدين ولم نستطع الاستفادة منها .

ثانياً - إنه يجب ان نطور الصناعة بحيث لا تكون كلها للاستهلاك المخلى بل يكون جزءا كبيرا منها للتصدير .

الشعارات التى تموت بموت صاحبها

محمد فريد اليريدى :

استطفت نظرى الاخ الذى تكلم عن الشعارات فى العام الماضى كان د. فؤاد شريف قد نادى بالادارة بالاهداف وتحقيق النتائج ولكن بعد موت الدكتور فؤاد شريف بدأت العملية تتدهور شيئا فشيئا برغم اننا كشركات ارسلونا للمختبرات وقالوا لنا المعوقات والقوى الدافعة . الخ فأننى أخشى ان تكون الثورة الادارية شعارا كالشعارات التى سبقته والتى ماتت بموت اصحابها اثنى أرى ان أحد القنوات الرئيسية للوصول الى الثورة الادارية هى الادارة بالاهداف والحاسبة على النتائج وتحسين الاداء .

ليس من المعقول ان تلقى كل اللوائح ولكن بالنسبة للقانون ٦١ لسنة ٧١ الذى يطبق على شركات القطاع العام ككل لا يصلح لها ولكن لو اقترح ان يطبق بالنسبة لشركات التجارة الخارجية قانون وشركات التمويل قانون وشركات المطاحن قانون آخر وهكذا وفى نفس الوقت يمكن هذا القول بالنسبة للحوافز التى تريد من أداء العاملين حيث طالبونا باملاء حوافز للعاملين ولم نصل الى شيء من هذا .



الثورة الادارية



يتضمن هذا الباب البحوث التالية :

- الثورة الادارية في قطاع الصناعة .
م . عيسى شاهين
- متطلبات الثورة الادارية .
د . عصمت المعارجي
- نظام الادارة بالاهداف والحاسبة على النتائج .
د . مصطفى السميد
- الثورة الادارية في قطاع الزراعة .
م . سمعد هجرس
- الادارة بالاهداف طالما كانت الاهداف ممكنة ومقبولة .
م . عمر سيف الدين
- الاصلاح الاقتصادي والثورة الادارية .
د . محمد عزت علوان
- المداخل الى الثورة الادارية .
د . محمد احمد الطويل
- مناقشات .

الثورة الإدارية في قطاع الصناعة

مهندس / عيسى شاهين

وزير الصناعة

تأكيدا للمبادئ الأساسية التي أرساها رئيس الجمهورية من ضرورة قيام المؤسسات المتخصصة بدورها في رسم سياسة المستقبل في إطار الاعتماد على قدراتنا الذاتية لكل قضايانا القومية . سواء كانت سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية . فقد أصبح إلزاما على كافة الوحدات الإنتاجية والخدمية بالقطاع الحكومي وقطاع الإنتاج بشقيه العام والخاص أن يتحمل هذه الأمانة في إطار من التضامن والتعاون والتنسيق بما يكفل تحقيق النمو المتكافئ والمتوازن دون ما إخلال بمسؤوليات وسلطات هذه الوحدات .

وإذا كان لي شرف التحدث في هذا المجال من قطاع الصناعة فانه لا يغوتني أن اتوجه الى الجهود الخلاقة التي بذلها وبذلها العاملون في هذا القطاع على كافة المستويات والتي كان من مؤداها خلق قاعدة صناعية متكاملة خلال فترة لا تتجاوز ٥٠ عاما كانت أساسا لتخطي فترات الصمود السياسي والاقتصادي في مواجهة أهني القوى الاستعمارية ولإزالة هذه القاعدة منطلقا يتعلق به آمال جماهيرنا في تصحيح مساره الاقتصادي .

ونظرة سريعة الى واقع قائمتنا الصناعية نتبين أن مشكلاتنا الاقتصادية كدولة نامية وما فرض علينا من تحمل أعباء اقتصاد الحرب لفترة طويلة قد حكمت ما يلي :

١ - قصورا في التدفقات السلعية الى خطوط الإنتاج بفقر مناسب وفي التوقيت المناسب وطبقا للمواصفات المناسبة .

٢ - تخلفا في تلبية احتياجات الاحلال والتجديد ومعالجة الاختناقات .

٣ - تخلفا في احتياجات التطور التكنولوجي الحديث .

٤ - عجزا في التمويل الاستثماري المحلي والأجنبي لتغطية الانفاق اللازم للتوسعات في الطاقة الإنتاجية القائمة واقتناء المشروعات الجديدة .

٥ - وجود خلل في الميكانيزم التمويلية بالعديد من شرائحنا .

٦ - بالإضافة الى وجود بطاقة مقننة داخل بعض وحداتنا الانتاجية .

هذا فضلا عن وجود العديد من المشاكل والصعوبات والمساومات الأخرى التي لا شك تعلمونها وكانت مشكلة المشاكل هي أن ينسب لدى القائمون على تلك المشروعات لمواجهة تلك المشكلات والمعوقات في نطاق قواعد إدارية ولوائحية وروتينية زحفت من الحكومة الى الوحدات الانتاجية فسلبت قيادات تلك الوحدات جدية الحركة والقدرة على المبادرة .

دكانسز الثورة الإدارية

وإذا كانت الدولة حفاظا منها على معالجة الموقف وتضييق المسار سبق وأن أعلنت عن العديد من السياسات كالأصلاح المالى والاقتصادى والانفتاح الاقتصادى ، والإدارة بالأهداف والنتائج ، لأنه إزاء التراكمات والعديد من السلبيات وخطورة الحجم الحقيقى للمشكلة ، وضرورة التصدى لمعالجتها بما يتواءم وخطورتها كان لزاما المناداة بالثورة الإدارية لتحطيم تلك القيود والأغلال والإنطلاق السى فكر إدارى حديث . إذ أن الثورة الإدارية في مفهومها العام تعنى تهيئة المناخ الملائم لأحداث التغيير فى الإدارة والأنماط السلوكية والقضاء على الروتين الموقر بما يكفصل الاستفادة من جميع الطاقات البشرية والمادية المتاحة وتحقيق الانطلاق فى التنمية الاجتماعية والاقتصادية وتركز الثورة الإدارية بالدرجة الأولى على :

١ - الموازنة بين ضرورة وجود ضوابط داخلية تكفل توفير عامل الدقة فى الأداء وبين ضرورة انجاز الأعمال والتصرفات فى أقصر وقت ممكن .

٢ - إزالة التعقيدات اللاحية ومنع الازدواج أو التعمد فى الأداء مع تحديد المسئولية تحديدا واضحا لكل موقع وظيفى داخل الوحدة على كل المستويات .

٣ - أحداث تغيير جلى فى سلوك الأفراد وتعميق احساسهم بالمسئولية قبل العمل والواجبات الوظيفية وضمان اسـ غمرار الولاء للمنشأة .

٤ - اشاعة جو من الثقة وعدم التردد بين العاملين ولا سبعا طائفة المشرفين والمديرين المسئولين عن اتخاذ قرارات تؤثر على سير العمل وانجازة والكشف عن القوى الدافعة للتجسين والابتكار واستخدمها بأسلوب فعال يلى الى تحسين الأداء ورفع الكفاءة .

٥ - الكشف عن دوافع سلوكيات المدير المصرى وتحديد العناصر الإيجابية والسلبية التى تحكم تصرفاته لخلق المدير الفعال باعتماد الركيزة الأساسية لتوجيه الانتاج والقُدوة الحسنة التى تشيع الجدية والثقة فى نفوس العاملين .

٦ - توفير شبكة متكاملة منتظمة من البيانات والمعلومات والتقارير تناسب فى قنوات سليمة حيث توافر المعلومات ونوعياتها من الدعامات الأساسية لاتخاذ القرار السليم .

٧ - التوقيت السليم لاتخاذ القرار .

٨ - المتابعة الفعالة لتنفيذ القرارات والأوامر مع ألقااف والمتغيرات فى إطار من المرونة وحرية الحركة .

٩ - التقييم السليم للنتائج .

الثورة الإدارية وحركات الإصلاح السابقة

وتختلف الثورة الإدارية عما سبقها من محاولات الإصلاح الإدارى خصوصا إذا علمنا أن الإدارة بالأهداف والنتائج مثلا ليست الا أسلوبا من أساليب الإدارة اما الثورة فإنها تتميز بما تهدف اليه من أحداث تغيير جدرى شامل يخرج بنا من دائرة الركود والجمود الى مساهرة ومسائل الإدارة الحديثة بكافة أساليبها على أن يتم ذلك فى أقصر وقت ممكن وبأسرع السبل ، وفى إطار جو من الحماس والانضباط والتركاز من أثرته بين جماهير العاملين والقيادات . ولا شك فى أن الإدارة الشوزية الناجحة بما تهيشه من مناخ ملائم للانطلاق فى الأداء فى إطار جو من الحماس والثقة والانضباط الذى يسود كافة العاملين ويحكم تصرفاتهم يحقق النتائج الآتية فى مجال الصناعة :

١ - رفع الكفاءة الإنتاجية من خلال قدراتنا الذاتية .

٢ - تطوير المنتجات وتحسين جودتها .

٣ - القضاء على الفاقد والضائع فى كافة عناصر الإنتاج .

٤ - إزالة معوقات العمل وتعقيدات اللوائح والأنظمة وتحرير الإدارة وجعلها لدائرة الابتكار والتركاز فى كافة المجالات .

٥ - الاستفادة من الفرص المتاحة وملاحقة المتغيرات السريعة فى الأسواق المالية والمعلية هذا فضلا عن العديد من الانجازات الأخرى والى لا شك من ثمارها تصحيح اقتصاديات الطاقات الإنتاجية القائمة وتضخيم فوائدها وموائد استثماراتها مع دهم ميزان المدفوعات من طريق تركيز الخدمات وتنمية الموارد . والآن أريد أن أرى صرح الخطوات والمراحل .

دور وزارة الصناعة في مجال الثورة الادارية

أما بالنسبة للخطوات التي تنتهجها وزارة الصناعة في سبيل أداء دورها في مجال الثورة الادارية فإن قطاع الصناعة في تطويره للسياسات الادارية بالوحدات الانتاجية الملتحقة به فانه يسير على ثلاث محاور هي :

- ١ - تحرير الشركات من القيود الادارية .
- ٢ - ازالة التقييدات اللاتحجية ومنع التزدواج أو التعدد في الاراء مع تحديد المسؤولية تحديدا واضحا لكل موقع وظيفي داخل الوحدة على كل المستويات .
- ٣ - توفير المناخ الصحفى المناسب لتحقيق الثورة الادارية .

أولا - بالنسبة لتحرير الشركات من القيود فقد كانت شركات القطاع العام على المستوى القومى تخضع لمديد من القيود الادارية التي تفرض الرجوع للمؤسسة النوعية والوزير المختص في غالبية شئونها فاختلطت وتداخلت السياسات التخطيطية والرقابية مع الشئون التنفيذية ، كما شاعت المسؤولية . لهذا اتجهت الدولة الى ازالة المعوقات الادارية بإلغاء المؤسسات العامة وصدر القانون رقم ١١١ لسنة ١٩٧٥ متضمنا تحديد السلطات وتم الفصل بين أعمال التخطيط والرقابة وبين الأعمال التنفيذية وأعطى القانون كافة السلطات التنفيذية لمجلس إدارة الشركة وهي كما أوضحها المادة ٥٠ من القانون رقم ٦٠ لسنة ١٩٧١ والمعدلة بالمادة الثانية من القانون رقم ١٠١ لسنة ١٩٧٥ تلخص في الآتى :

- ١ - اعداد مشروع الخطة العامة للشركة .
- ٢ - وضع الخطط التنفيذية التي تشكل عتوبر الانتاج واحكام الرقابة على جودتها وحسن استخدام الموارد المتاحة استخداما اقتصاديا سليما وكل ما من شأنه زيادة وكفاية الانتاج وتحقيق أهداف الشركة .
- ٣ - وضع السياسة التي تفضل رفع الكفاية الانتاجية للعاملين وتحقيق كفاية تشغيل الشركة أو انتظام العمل فيها .
- ٤ - تدبير تنمية الموارد التحويل العتقيات الجارية في الشركة .
- ٦ - وضع امس تكاليف الانتاج بمختلف الأنشطة التي تباشرها الشركة وكذلك وضع معدلات الاداء .
- ٧ - وضع هيكل التنظيم الادارى أو الهيكل الوظيفي للشركة .
- ٨ - برامج العمالة بالشركة مع مراعاة الادارة الاقتصادية السليمة .
- ٩ - تنفيذ المشروعات الاستثمارية المسندة للشركة في المواهبد المقررة .

- ١٠ - تحقيق تقديرات الموارد والصرافات في الموازنة التخطيطية والعمل على تنمية المورد وتخفيض النفقات .
- ١١ - وضع قواعد تشغيل ساعات العمل الإضافية بالشركة .
- ١٢ - نظام تدريب العاملين بالشركة سواء بالنسبة للأفراد الجدد قبل التحاقهم بالعمل أو بالنسبة للعاملين منهم طوال مدة خدمتهم .
- ١٣ - إصدار اللوائح الداخلية والنظم اللازمة لتنظيم أعمال الشركة وحساباتها وشؤونها المالية التي تكفل انتظام العمل وأحكام الرقابة دون التقيد بالنظم الحكومية .

وأعطى القانون للجمعية العمومية حق إقرار مشروع الخطة العامة للشركة وإقرار الميزانية والحسابات الختامية وتوزيع الأرباح وتعديل نظام الشركة واقتراح التصفية والادماج وحق تنحية أعضاء مجلس الإدارة كلهم أو بعضهم . كما أعطى القانون للمجلس الأعلى للقطاع سلطة الشركات وتنظيم عمليات تمويلها وفقا للسياسة العامة والخطط القومية إقرار السياسات والخطط التي تكفل تحقيق التناسق والتكامل بين خطط للدولة .

خطوات تحرير الشركات

ومن خلاصة ماتقدم فإن الدولة باعتبارها مالكة لرأس المال احتفظت لنفسها بحق تخطيط السياسات والرقابة على التنفيذ وتقييم الاداء وتركزت كافة السلطات التنفيذية لإدارات الشركات . ومع الاجراءات التي سلكتها وزارة الصناعة استكمالا لتحرير الشركات ما يأتي :

- ١ - وضع حصص النقد الأجنبي المعتمدة لاستيراد مستلزمات الانتاج تحت تصرف الشركة عند بداية السنة المالية وللشركة حرية توزيعها بما يحقق توازن المخزون وتدفق المستلزمات لخطوط الانتاج بالقدر المناسب وفي التوقيت المناسب وبالوصفات المناسبة .
- ٢ - تشكيل لجان المشتريات الخارجية على مستوى الشركة للبت في استيراد المواد الخام والوسيلة والسلع الاستثمارية فيما لا يتجاوز نصف مليون جنيه وإصدار تصاريح الاستيراد وفتح الاعتمادات مباشرة من طريق البنك .
- ٣ - إطلاق حرية الشركة في استخدام حصيلة صادراتها بالعملات الحرة لاستيراد مستلزمات الانتاج التي تراه وفيما زاد عن المستهدف فيكون له حق استخدامه في تمويل عمليات الاحلال والتجديد أو سداد التزاماتها غير المنظورة .

- ٤ - اطلاق حرية الشركة في استخدام الخبراء الأجانب والاستعانة بخبرات الشركات الأجنبية للحصول على حقوق الصنع أو الانتاج تحت التراخيص .
- ٥ - الحرص على عدم تدخل أى جهاز من أجهزة وزارة الصناعة الاشرافية في الشؤون التنفيذية للشركة وقصر أعمال هذه الأجهزة على عمليات الرقابة والمتابعة .

نطاق ممارسة الإدارة في المجتمع الاشتراكي

اما بالنسبة لأعمال أسلوب الإدارة بالاهداف والنائج . فان مسئولية الإدارة في المجتمع الاشتراكي انقل من تلك التى تتحملها الإدارة في المجتمعات الاقتصادية الحرة ذلك أن الإدارة في المجتمع الاشتراكي تمارس مسئولياتها في نطاق دائرتين متكاملتين :-

- ١ - المشروع الذى تنولى ادارته وهو المشروع الموكل اليه من خطط واهداف .
- ب - اطار الخطة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وضوابطها ومعايير اولوياتها واهدافها .

وقد منح القانون ١١١ لسنة ١٩٧٥ لقيادات وادارات الوحدات الانتاجية كافة السلطات اللازمة للقيام بالأعمال التى تقتضها اغراض الشركة . واذا اخذنا في الاعتبار أن القدر الأكبر من الزيادة الانتاجية المطلوب تحقيقها في الخطة لخمسة ١٩٧٦ - ١٩٨٠ يعتمد أساسا على رفع الكفاية الانتاجية للطاقات القائمة أى تحقيقه من خلال التنمية الرأسية بأقل تكلفة استثمارية فان هذه المسئوليات - بدون شك - تلقى على عاتق الإدارة في وحدات الانتاج أمباء حتمية تستوجب ترشيده الادارة على كافة المستويات في اطار حرية الحركة التى كفلها القانون .

التغيرات التى حدثت

وأسلوب الإدارة بالاهداف والنتائج هو أحد وسائل النرشيد حيث يجعل من تعبئة وتنظيم الجهود الذاتية للعاملين في الوحدات الانتاجية محركا من محركات الاقتصاد القومى وأنه وإن كانت وزارة الصناعة ووحداتها تمارس أسلوب الإدارة بالاهداف والنتائج منذ فترة طويلة إلا أن الاوضاع التى استحدثت تستوجب المبادرة الى علاج نقاط الضعف التى تشوب نواحي التطبيق الحالية كى تتوافر متطلبات التطبيق السليم الكامل لهذا النظام سواء للعمليات الداخلية النابضة من ذات

الشركة أو العوامل الخارجية التي تخرج من نطاقها وأهم هذه المفردات التي استجندت تتمثل في الآتي :-

- ١ - الاعتماد على التنمية المراسية بتنفيذ الخطة الخمسية ٧٦ - ١٩٨٠ مما يستوجب الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة .
 - ٢ - التركيز على تنمية الصادرات دعماً لميزان المدفوعات وما يتطلبه ذلك من قدرات تنافسية سعراً وجودة على المستوى العالمي .
 - ٣ - سياسة الانفتاح الاقتصادي وضرورة الوقوف أمام قدراتها التنافسية في السوق المحلية .
 - ٤ - انطلاقاً القطاع الخاص وضرورة احتفاظ القطاع العام بدوره القيادي في غيبة من المناخ الاحتكاري .
- وتتلخص أهم المبادئ الرئيسية لنظام الإدارة بالأهداف والنتائج فيما يلي :-**

- (أ) وضع الأهداف المطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية محددة والنتائج المتوقعة تحقيقها خلال هذه الفترة بحيث تكون الأهداف واضحة ومحددة تحديداً دقيقاً بما لا يتعارض مع الواقع الفعلي والامكانات المتاحة .
- (ب) تحديد الأساليب والوسائل التي يجب اتخاذها للوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعية والنتائج للتزومة .
- (ج) تحديد أنسب الوسائل الممكنة لقياس تقدم العمل تبعاً لتحقيق الأهداف المحددة .
- (د) وضع نظام مستمر للرقابة لقياس تقدم العمل أولاً بأول خلال الفترة الزمنية المحددة للتنفيذ .
- (هـ) مراجعة النتائج التي تم تحقيقها تمهيداً لاتخاذ القرارات اللازمة لتحديد الأعمال في الفترة التالية أو لوضع أهداف معينة جديدة .

كما يستهدف نظام الإدارة بالأهداف والنتائج القضاء على: الضياع والفاقد في أي عنصر من عناصر الإنتاج سواء في المواد الخام أو الطاقة الآلية أو البشرية أو القدرات التمويلية والتسويقية والإدارة . وتسير شركات الصناعة على تطبيق نظام التخطيط والمتابعة الدورية للتنفيذ بالنسبة للإنتاج والمبيعات والصادرات والعمالة والأجور والاستثمار وتجرى المحاسبة في الجمعيات العمومية على أساس مدى تحقيق الوحدة الإنتاجية لهذه الأهداف بالإضافة إلى ذلك فقد وضع إطاراً لصرف مكافآت تشجيعية جماعية للعاملين بالوحدات الاقتصادية بدأ تنفيذها اعتباراً من نتائج أعمال السنة المالية ١٩٧٥ التي اعتمدها الجمعيات

العمومية للشركات في منتصف ١٩٧٦ واتخذت معدلات تقييم الأداء وتحقيق اهداف خطط النشاط الجارى والاستثمارى أساساً لنوع المكافآت .

المدخل الطبقي للثورة الادارية

وتعتبر الخطوات التى اتخذها قطاع الصناعة في سبيل تحرير الشركات وتطبيق اسلوب الإدارة بالاهداف والنتائج بمثابة المدخل الطبقي لبدء الثورة الادارية ولن كان من اللازم السير في تطوير لوائح العمل وترشيد القرارات الادارية واشاعة الانماط السلوكية والانضباط بين العاملين جنباً الى جنب الا ان العنصر الهام ذو الاولوية الاولى في الاهتمام هو ضبط سلوك الافراد وتعميق احساسهم بالمسئولية والولاء للمنشأة مع تنمية وازع الضمير وبث الثقة والاطمئنان في النفوس ولنا في نصر الكتوبر العظيم العبرة حيث كان النصر وليد الثقة بالنفس والانضباط في العمل والمثابرة على التشريب والايمان بالله وانى لعلى ثقة كاملة في قدرات ابنائى وزملائى العاملين في قطاع الصناعة واخلاصهم المتفانى لوطنهم ووحداتهم وسوف نصل الى الاهداف المرجوة باذن الله تعالى .

وما أود ان انبه اليه وأوجه اليه النظر هو ضرورة ان تمتد الثورة الادارية لتشمل كافة قطاعات الدولة بهدف ازالة المواقف انى تؤثر على الوحدات الانتاجية ومنها طاقات النقل الداخلى وكفاءة الموانى وقطاع المقاولات والنيار الكهربائى والإنتاج الزراعى والتشابكات القطاعية المختلفة . ولكن هل هناك تنسيق لتنفيذ هذه الثورة على المستوى القومى ومن يقوم وما تم حتى الآن ؟ .. ان هذا يتضح من اختصاصات لجنة الثورة الادارية .

ما هي اختصاصات لجنة الثورة الادارية ؟

للإجابة على هذا التساؤل فقد صدر قرار السيد رئيس الوزراء رقم ٥٦٩ لسنة ١٩٧٧ - منذ ان أعلن الرئيس المؤمن محمد أنور السادات ببدء الثورة الادارية باعتبارها ضرورة حتمية صدر قرار بتشكيل لجنة الثورة الادارية من رئيس مجلس الوزراء رئيساً وعضوية وزراء شئون مجلس الشعب ومجلس الوزراء وللحكم المحلى والرى والتنمية الادارية والمالية والجهاز المركزى للتنظيم والإدارة والتعبئة العامة والاحصاء وتضم اللجنة أيضاً ثلاثة من المتخصصين من الجامعات ومراكز البحوث وخمسة من رجال الأعمال وتختص اللجنة بالآتى :-

- ١ - تحديد مفهوم الثورة الادارية واهدافها وبحث الاطار التنظيمي لها .
- ٢ - مراجعة الاشكال التنظيمية واسلوب أداء الخدمات وبسيطتها .
- ٣ - العمل على وضع القواعد التي تكفل تحقيق الانضباط في جميع الوحدات الادارية وفي اسلوب الادارة ولتصدى للانحراف .
- ٤ - منع الازدواج في الاداء وادماج الخدمات المتكاملة وضبط الانفاق .
- ٥ - تهيئة المناخ الملائم لتقيد الادارة وتشجيع الانماط السلوكية والقضاء على الروتين المعوق والاستفادة من جميع الطاقات البشرية والمادية المتاحة .

وتعتمد اللجنة اجتماعا اسبوعيا لمتابعة ما تم من اعمال ، وتقييم للايجابيات والسلبيات واقتراح التوجيهات اللازمة لسرعة الوصول الى الاهداف المرجوة من الثورة الادارية . وتراعى اللجنة ان تتخذ قراراتها في ضوء ما تسفر عنه زيارتها الميدانية لمواقع العمل . كما نص القرار على تشكيل لجان فرعية على مستوى المحافظات برئاسة المحافظ المختص وثلاثة من اعضاء المجلس المحلى ، وثلاثة من مديري المصالح ، وخمسة من المنتفعين بالخدمات من ذوى الخبرة . بمتابعة اعمال لجنة الثورة الادارية . وبالنسبة للوزارات يختار كل وزير مسؤولا عن التنمية الادارية تكون مهمته متابعة وتنفيذ قرارات لجنة الثورة الادارية . ويكون له في سبيل ذلك سلطة الاتصال بالجهات المختصة .

متطلبات الثورة الادارية

دكتور
عصمت الهارمي

استاذ بالمعهد القومي للتنمية الادارية

الثورة الادارية هي عملية تغيير جذري ، وان اول متطلبات هذا التغيير هو المواجهة الصريحة ، مواجهة أنفسنا أولا ثم مواجهة الآخرين . بمعنى ان تكون لدينا شجاعة المصارحة ، وشجاعة الثوار اذ انه لا توجد ثورة ادارية بلا ثوار ، شجاعة ان يختلف رؤوسك معك دون ان يخاف بطشك ، وشجاعة ان تختلف في الرأي مع الوزير دون ان تخاف بطشه ، وشجاعة ان تختلف مع الحاكم دون ان تخاف بطشه . فاذا لم توجد شجاعة المواجهة فانه لا تكون هناك ثورة ادارية حقيقية بل مجرد شعارات مرفوعة فقط .

الانزف البنيضة للدكتاتورية

وهنا يثار تساؤل .. هل من السهل ان تتوافر لنا هذه الشجاعة - شجاعة المواجهة ونحن مازلنا نقاسم من مرارة الماضي القريب ؟ ان الحكم الدكتاتوري ونظام الرأي الواحد لم ينقشع دون ان يترك آثاره البنيضة والمشوهة لسلوكنا ، فلقد تعلمنا كيف نعايش مع الحاكم وليس كيف نختلف معه ، وتعلمنا كيف نكون اتباعا وليس كيف تكون قيادة ، تعلمنا كيف نطيع الاوامر وليس كيف ندير الحوار ، تعلمنا كيف نعمتد على الحاكم وفقدنا القدرة على المبادرة ، تصودنا على النمطية باسم الاشتراكية وفقدنا القدرة على الخلق والابتكار فكل شيء اصبح متشابها وعلى نمط واحد ، فالشركات اخذت صورة نمطية واصبح القطاع العام كله متشابها ، فاللوائح والقوانين تطبق على الجميع بلا استثناء ، كما شكلت مجالس ادارات الشركات على نمط واحد . وبذلك أصبحت النمطية موجودة في كل شيء دون اية فروق أو مقبات أو اعتبارات فردية .. وكل هذا كان تحت شعار العدالة والاشتراكية . تلك هي بعض الامراض التي أصابت مجتمعتنا ، ونحن الان في دور النقاهة ، وما زلنا نعالج من بعض هذه الامراض في سلوكنا ونحن على اعتاب الثورة الادارية .

القيادات الادارية هي منبع الثورة الادارية

والثورة الادارية لا يمكن لها ان تتحقق عن طريق التعليمات بل لابد ان تنبع من القيادات المسؤولة في مواقع العمل المختلفة ، وعلى كافة المستويات ، وعلينا ان نهيم لها المناخ الكافي للتغيير . فاننا اذا لم نعط حرية التغيير للشركات ، ولم نوفر لها المناخ المحايي لممارسة هذه الحريات فانه لا يمكن ابدا ان تقوم ثورة ادارية . فالثورة الادارية لا يمكن ان تأتي من طريق تعليمات تصدر لكل الشركات والوزارات والمصالح بضرورة القيام بثورة ادارية ، اذ لابد من توفير المناخ الذي يحايي هذه الحريات بحيث يمكن للفرد ان يتحدث بشجاعة دون خوف من رئيس يفصله من عمله . واننى اعتقد ان توفير هذا المناخ الصالح لممارسة الحريات من المهام الاساسية للقادة على عاقب لجنة الثورة الادارية المشكلة حديثا . اذ طلبنا ان تجيب على سؤال كيف تستطيع ان توفر مثل هذا المناخ المحايي للحريات لكي تنجح الثورة الادارية ؟ وهذه هي المشكلة التي تواجه اللجنة العليا للثورة الادارية ، لان هذه الثورة يجب ان تكون ثورة للقائبة وان يكون لوارها هم القادة الاداريون في هذا البلد ، ولجل ان يثور هؤلاء القادة ، ويبدأوا بالفعل بالمبادرة ويكسروا اللوائح والقوانين المعوقة فلابد ان يكون المناخ صالحا لهذا ، والا فكيف يستطيع فرد ان يكون لديه الشجاعة الكافية على ان يتخذ قرارا وهو خائف بحيث يكون هذا القرار يمكن الا ينال رضا الوزير ؟ بذلك لا يمكن ان يقوم هذا الفرد بسهولة ادارية . فتوفير المناخ الصالح من اهم العناصر التي يجب ان نوفرها لقيام ثورة ادارية :

ضرورة توفير المناخ الصالح

ومن ثم فان المطلوب الاساسى هو توفير المناخ وليس هو تدريب الافراد - كما يتصور البعض - بأنه عندما تكون هناك مشكلة يقول البعض بأن الحل هي التدريب . واننى اسأل على أى شيء يمكن تدريبهم فانه يحدث انتكاسة شديدة للمديرين عندما يتدربون في جهة معينة ويتعلمون بانهم هم المسؤولون وأن عليهم دائما ان ياتخذوا زمام المبادرة والمخاطرة وانهم لا يتخذون القرار المناسب الا بعد دراسة واختيار انسب البديل . وبعد ان يرجعوا الى مواقع يجدون ان هذه العملية بعيدة من الواقع لانه لو نفذ ما تعلمه في التدريب فانه لا يحدث له خير .

لذلك فان الثورة الادارية يجب ان تنبع من القيادات المسؤولة في مواقع العمل المختلفة ، وان مهمة اللجنة الاساسية هي تهيئة المناخ وهذا اصعب ما نواجهه لنجاح الثورة الادارية ، لاننا اذا هيأنا مناخا يساعد

على التغيير المطلوب فإن الثورة الإدارية سوف تنجح تلقائياً ، لأننا لسنا سلبيين بطبيعتنا ولكننا وصلنا الى ما نحن فيه نتيجة للمناخ الذى ساد فى بيئتنا . والسؤال المطروح أمامنا هو كيف نهيبه الجو الصالح للتغيير لصنع الثوار الإداريين ؟ وكيف نغير السلوك الذى نتج عن تراكمات فى الأوضاع الماضية ؟

الشعار لابد ان يصنفه العمل

كما انه يجب ان يكون سلوك كل فرد منا حكماً ومحكماً مطابقاً لما نردد من الفاظ وما نرفعه من شعارات لأننا اذا أطلقنا شعاراً ولم نؤيده بالسلوك المطابق فإنه سوف يحدث تشكك فى هذه الشعارات بمعنى انه اذا حدث سلوك معين مثاب بالنعوض يوحى بالتناقض مع ما نقوله فإنه اذا لم نوضح هذا السلوك فإن التصرف الذى اتخذ يكون محلاً للشك والتساؤل - فقد يسميوا قالوا : « اسمع كلامك أصدقك أسرف أمورك استعجب » - ففى العام الماضى أعلنت الدولة من الإدارة بالأهداف والنجاسة على النتائج ثم بعد ذلك وجدنا ان بعض القادة الإداريين قد ابدوا عن مناصبهم - وهذا السلوك أحدث تشككاً فيما أعلنه الدولة وأثار تساؤلات من زملاء هؤلاء القادة حول هذا السلوك . فيتساءلون هل هؤلاء القادة الذين استبعدوا عن مناصبهم لم يحققوا الأهداف والنتائج المطلوبة منهم ، أم أنهم حققوها ؟ نريد أن نعرف على أى أساس اتخذ مثل هذا القرار ؟

واننى فى هذا المجال لا أقيم أية قرارات اتخذت لأننى لست فى موقع يسمح لى بتقييم صحة القرار ولكننى أحدث عن طريقة الاجراءات رصنع القرار فإذا كنا ننادى بأن يكون لدى المديرين المشجاعة الكافية والمبادرة وأن يتحملوا المسؤولية ويكسروا الروتين فإنه من اللازم أن نهيبه لهم جو الحرية بحيث يكونون مطمئنين على غدهم ومستقبلهم وبغرض ان القرارات التى صدرت كلها سلبية ١٠٠٪ وكان من الضرورى اتخاذها - فما هو المانع من حدوث مواجهة بين المسئول عن اتخاذ قرار تنحية بعض القادة الإداريين ، وبين زملائهم الذين لم ينحوا من مناصبهم ويبدور بينهم حواز بناء تزداد فيه الثقة ويتكشف من خلاله الفعوض الذى اثر حول هذا القرار . وبذلك لا نجد من يتهم وتكون شعاراتنا وعبارتنا مطابقة لسلوكنا . وهذا لا يكلفنا شيء وإنما هو جزء من مهية المناخ لقيام ثورة إدارية . وأن كانت هذه من الأمثلة السلبية لسلوكنا فإن هناك أمثلة إيجابية مثل اتخاذ قرارات بنقل السلطات الى الحكم المحلى فإن هذا يعتبر أول مثال إيجابى لمهية المناخ المحلى للتغيير ولقيام ثورة إدارية لذلك فأننى أقترح ما يأتى :

١ - اعطاء مزيد من الحريات على جميع مستويات الوحدات للقيام بالثورة الادارية ، وان نجعل كل وحدة تقوم بالثورة الادارية التى تناسب وطبيعتها فلا توجد ثورة ادارية تعمم على جميع الوحدات والا فانتاس سنقع فى خطأ النمطية مرة اخرى ، ويكون هناك نمط واحد للثورة الادارية مطبق فى جميع الوحدات والوزارات والمصالح . فلماذا لا نجعل كل شركة وكل وزارة وكل مصلحة تقوم من تلقاء ذاتها بثورة ادارية فيها ، وان تحدث التغيير المطلوب - واذا لم توفر لها المناخ فانه لا يرجد امامنا حل آخر سوى الرجوع الى الاسلوب القديم وهو احدث التغيير بالتعليمات - وهذا التغيير لا يحدث ، واذا حدث فانه يكون تفسر سطحي وليس تغييرا جديا . وبذلك فانتاس نعالج الاعراض ولا نعالج جوهر المشكلة .

٢ - الحد من تعدد اجهزة الرقابة واقتصار الرقابة على محاسبة الوحدة الادارية على النتائج الفعلية . . وهذه ما تحدثنا عنه فى السنة الماضية وما زلنا نتحدث عنه حتى الآن وهو الإدارة بالاهداف والمحاسبة على النتائج . فهذا الكلام مكرر ومعاد وقد قيل منذ سنوات طويلة ولم يحدث شيء . وان قيام ثورة ادارية ونجاحها مرتبط بحدوث تغيير فعلى وذلك مثل ما حدث بالنسبة للمحليات حيث أعلن السيد رئيس الوزراء نقل السلطات من الوزارة الى المحليات فهذا سلوك محابى للتغيير حدث بالفعل وانه عندما نرى انه قد حدث حتمنا تعدد اجهزة الرقابة فان هذا يشير الى الالتزام بالمحاسبة على النتائج ، لانه كلما ازدادت الرقابة كلما ازداد الشعور بالتبعية وضعف روح المبادرة والابتكار وقيل الشعور بالمسئولية . وهذا معناه ان تعدد اجهزة الرقابة يولد شعورا مضادا وغير محابى للتغيير . فالثقة هى أساس التغيير وكلما ازدادت الرقابة كلما ازداد الخوف وعدم الثقة .

٣ - ايجاد معايير واضحة ومعلنة لاختيار القيادات وابعاد خدمتهم بحيث ان الشخص يكون لديه علم مسبق اذا سلك سلوكا معيننا ماذا يحدث وبذلك تكون بالفعل قد هيأنا المناخ للتغيير ولقيام ثورة ادارية .

٤ - اطلاق الحوافز بدون حد اعلى لانه لا يوجد ابدا حافز بعد اعلى والا اصبح غير حافز . فالتناس تعمل لأجل أن تسمى بدون حدود . فلا بد ان نترك للوحدة الادارية حرية الحركة وان تعمل ما يناسبها ولا نضع امامها العوائق والحدود .

٥ - اعادة النظر فى الهياكل التنظيمية . لقد اصبح الشكل الهرمى للتنظيم غير صالح لهذا العصر لانه انتهى منذ وقت طويل ونحن الان نريد

ان نعيد التنظيم الهرمى ، بل وأكثر من ذلك نريد توصيف وتقييم الوظائف من جديد ، وتوصيف الوظائف لايعنى اننا سوف نجعل الهيكل التنظيمى الذى يجب ان يكون ديناميكيا ومرنا يمكن تغييره حسب المهمة المطلوبة . ففى وزارة الدفاع الامريكية كان الافراد يعملون بواسطة البرامج . فكل برنامج له هدف معين . وان البرنامج ينتهى بانتهاء الهدف الذى وضع من اجله . اما اننا نوصف الوظائف بحيث نضع لكل وظيفة متطلباتها وتظل هذه المتطلبات الى الابد فهذه نظم قديمة - اذ يجب ان تكون المتطلبات متغيرة باستمرار وان تكون هناك حركة ديناميكية وان تتغير الهياكل باستمرار . فكيف نتكلم عن ثورة ادارية وفى نفس الوقت نطالب بالتوصيف الذى يعنى تجميد الاوضاع مرة اخرى ؟ فلا بد ان نرى التناقض بين ما نقول وبين ما نفعل والخطا ليس عيبا وانما العيب هو عدم الاعتراف بالخطا وتداركه . لذلك يجب ان يكون كل تنظيم موجود اساسا لهدف معين وان النظام الموجود فى وحدة ليس بالضرورة ان يصلح لوحدة اخرى ، ومن ثم فانه يجب ان نترك الحرية للوحدة فى اختيار التنظيم الذى يناسب ونشاطها - وان ترفع المركزية ايديها عن تنظيم هذه الوحدات حتى يمكن ان يكون هذا التنظيم ديناميكيا ومرنا .

مبادئ الثورة الإدارية

دكتور

حامد محمد الدين

مستشار رئيس الوزراء

لكي اتحدث في هذا الموضوع حاولت الاطلاع على مضابط مجلس الوزراء خلال العامين الماضيين فوجدت ان هناك عددا من المسيمات كالثورة الادارية ، والتنمية الادارية ، والاصلاح الادارى الذى يندرج تحته النزول الى مواقع العمل ، والمتابعة المدنية ، وتبسيط الاجراءات كما يندرج تحت التنمية الادارية تدريب الكوادر ، وتدريب المواطنين ، والادارة بالاهداف ... ولكن هل مفهوم الثورة الادارية يختلف عن مفهوم الاصلاح الادارى او التنمية الادارية ؟ للاجابة على هذا التساؤل نجد ان التنمية الادارية تعرف على انها نشاط مخطط لتحسين الاداء الادارى باضافة معلومات وزيادة مهارات . وادوات التنمية الادارية هي الاصلاح الادارى اساسا والبحوث والاستشارات والتوثيق ونظم المعلومات .

ومن ثم فان الثورة الادارية يجب ان تكون تغييرا جليويا في العلاقات الاقتصادية والاجتماعية ويشمل الافراد والاختصاصات الموجودة في كل مكان وان الحديث عن الثورة الادارية - في مفهومى - يتصب اساسا على الخدمات وتبسيط الاجراءات كما انه ليس من المقبول ان ننتظر حتى اول مايو ليعلن الرئيس عن الثورة الادارية لكى نداها .

الثورة الادارية عملية مستمرة :

اننى متأكد انكم تقومون بعملیات اصلاح ادارى وعملیات تنمية ادارية منذ فترة طويلة وليس هذا بالموضوع الجديد ولكن المقصود بهذه الخدمات هم الجماهير ونمائاتهم فنحاول ان نقضى عليها قدر الامكان فالصغوف والشبابيك وكثرة التوقيعات كل هذا يجب ان يكون اقل ما يمكن وفي نظرى ان الثورة الادارية يجب ان توجه الى الخدمات .اولا أما بالنسبة للذين يعملون في الاعمال فهم يقومون بتنمية ادارية واصلاح ادارى .

لذلك فان الثورة الادارية تتطلب ما يلى :

أولاً - يجب ان تكون عملية مستمرة وليست عملية جديدة بمعنى اننا اذا آتينا بقضية الاصلاح الادارى والتنمية الادارية فهو عملية مستمرة من قبل أول مايو .

ثانياً - ان الحكومة لا تستطيع ان تقول لاحد اعمل ثورة ادارية لانها لابد ان تاتى من داخل الشخص وبما ان هؤلاء الاشخاص هم القادة والمسئولين والمشكلة مشكلتهم فالحل يجب ان ينبع منهم .

اذن فكيف يكون الحل ، ان الحل يكمن فى ان تكون مخلصين ، وان تكون جادين فى عملنا بحيث نأخذ العملية بجد ونحاول ان نجعلها تنجح لانه لا يمكن ان يأتى احد من خارج موقع عملك يجبرك على ان تغير نظام العمل الذى تدير عليه .

مبادئ الثورة الادارية :

ان هناك مبادئ يجب مراعاتها عندما ننادى بالثورة الادارية اهمها ما يأتى :

أولاً - الاسلوب : ان اسلوب الثورة الادارية يجب نحققه على كافة المستويات بحيث يبدأ من أعلى مستوى فى الدولة . لانه اذا لم يؤمن بالاسلوب على جميع المستويات فان احداً لا يمكن ان يدير عليه .

ثانياً - اللامركزية : اعادة تنظيم دواوين وزارات الخدمات مثل التربية والتعليم والصحة والاسكان والتموين والقوى العاملة والزراعة بمعنى ان دواوين الوزارات تقتصر على التخطيط والمتابعة وتقديم الخدمات للمتقنين بها فى المحليات ، فالمفروض انه بتاريخ ١٩٧٧/٦/٣٠ تكون دواوين الوزارات مسؤولة فقط من التخطيط والمتابعة وكل شيء يذهب للمحافظة فهناك قرارات وتوجيهات من مجلس الوزراء فى موضوع اللامركزية فى وزارات الخدمات بحيث انه يكون لكل وزارة وكيل واحد يمثل المستوى الثانى للوزير وله المسؤوليات التنفيذية ويرأس مجلس الوكلاء والمديرين لمتابعة معوقات العمل واسلوب التطبيق والتنفيذ وبعد ذلك يكون عدد العاملين فى ديوان كل وزارة فى حدود ١٠٠ شخص والباقيون يذهبون المحافظات ، ويكون عدد الوكلاء المتخصصين من ٢ الى ٤ وكلاء . وارى ان ذلك شيء مجهد للذين يقومون بالتنفيذ .

ثالثا - لابد من البيانات والاحصاءات السليمة كمدخل لتطبيق الاسلوب العلمى وانشاء بنك للمعلومات الاساسية اى أن يكون هناك Back date Bank يكون به كل المعلومات لانه بدون هذه المعلومات لا يمكن بأى حال من الاحوال اتخاذ قرارات فمن الاشياء التى نحن فى اشد الحاجة اليها فى مصر هى البيانات الصحيحة لانه بدون هذه البيانات لن يستطيع أى مدير أن يتخذ القرار . فالمهم بالنسبة لنا كوزرات للانتاج هو انشاء مثل هذا البنك للمعلومات التى نواجه مجهودا كبيرا للحصول عليها أو تجميعها فى صورة صحيحة بحيث يمكن الاستفادة منها عند اتخاذ أى قرار .

رابعا : اعادة النظر فى القوانين واللوائح المعمول بها بحيث يسمح باعطاء التفويضات حتى المستويات الدنيا . وطبيعى أن هذه المشكلة الككل يعانى منها ، فالواحد لا يستطيع أن يعطى delegation تفريضا للشخص الذى يليه حتى لا تكون لديه الامكانيات وحتى لا يبورن هذا الشخص ليحل محله عندما لا يحضر للعمل . ففى البلاد المتقدمة مثل أمريكا يقولون : بأن الشخص الذى لا يمكن الاستغناء عنه بتر رجلًا فاشلا . وهنا نجد العكس ، فإذا غاب شخص تعطلت الامور وارتبكت الاحوال ليدل على انه رجل مهم .

خامسا : الاعلام واطهار الإيجابيات ، فحرية الرأى شيء ممتاز وهى فى مصر متطورة جدا ولكن عندنا فى طبيعتنا شيء هدام فلا يخرج أى شعار الا والناس تهدمه فى اليوم التالى ، فأرجو من الاعلام أنه عندما يظهر أى شعار يجب أن يظهر الإيجابيات .

سادسا : اتاحة مناخ جديد يؤمن بالاصلاح الإدارى بدلا من الاتحاده السلبي الوجود حاليا لانه بدون هذا المناخ فان حماس القائمين به سيخمد بعد فترة وجيزة .

سابعاً : ضرورة تطوير المواطن المصرى ليعلم أن له حقوق مصرنة وعليه واجبات ويشعر بارتباطه وانتمائه للمجتمع . فالفرق بين البلدان المتقدمة والبلدان النامية أن المواطن العادى لا يسمح لموظف الحكومة الا ان يكون خادما للدولة لانه يعمل فيعتقد أن له حقوق ، فاعتقادى أن افضل وسيلة لتنفيذ ثورة ادارية فى مصر فى الخدمات أن المواطن المصرى يعرف أن له حقوق وبذلك لن يستطيع أحد ادلاله ، فتدريب المواطن من أهم ما يمكن بل أهم من تدريب الموظفين وأى شيء آخر .

ثامنا : الاهتمام بتدريب العاملين والبند بتدريب شرائح من تد
القيادات والادارة الوسطى والدنيا مرة واحدة ، بحيث يكون هناك تكامل
في عطيات التدريب كلها فيجب توعية الموظف لكي يشعر بان الوظيفة
تكليف وخدمة للمواطن وليست وسيلة للتشريف او التحكم في المواطنين
والجماهير .

تاسعا : ان الاوان لتطبيق مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب
اننا نقول يجب اخذ بأسلوب ترتيب وتوصيف الوظائف فلماذا ؟
ان العالم كله يقوم على اساس العمليات ، فاذا كانت هنالك عملية
معينة فانه يخلق لها الوظيفة ويعين لها الشخص الذي يقوم بهذه العملية
ثم تقيم هذه العملية بالنسبة لقيمتها . وبالنسبة للمنتج . ومن ثم فان
تقييم العمل على اساس انه سيدفع للشخص الاجر الذي يناسب هذه
العملية اما هنا في مصر فنجد ان الحديث يكون على وظائف وليس على
موظفين . ولكن يجب عمل تقييم للاعمال ويصبح لكل عمل قيمة معينة ،
ثم تقيم هذه العملية بالنسبة لقيمتها . وبالنسبة للمنتج ، ومن ثم فان
الحوافز مبنية على الاجر ولا علاقة لها بالانتاج . فهناك مثال سمعته في
مجلس الوزراء ان هناك شخصا موظفا بدأ من الدرجة السابعة واستمر في
الترقى حتى وصل الى درجة وكيل وزارة وان عمله اليوم ينحصر في ختم
القرارات واعطائها رقم ، وهذا نوع من التهريج .

عاشرا : يجب اخذ بمبدأ الثواب والعقاب فلا بد اخذ بعيننا
الثواب والعقاب فلا بد من وجود نظم لتسيير العمل ولو وصل هذا الى
فصل العامل اذا سمح الامر بذلك .

طريقة تنفيذ الثورة الادارية :

بعد التحدث عن هذه المبادئ اريد ان انتقل الى طريقة تنفيذ
الثورة الادارية . وفي هذا الصدد نجد ان هناك مرحلتين : الاولى من
مرحلة عاجلة وهي التي اريد فيها مواجهة المشكلات الادارية المتصلة
بمصلحة القاعدة العريضة (الجماهير) واريد ان ابين للناس انني افعل
اعمالا في سبيل الثورة الادارية وان هذه اشياء عاجلة لابد ان تنفذ
بسرعة . ولحاولة التغلب على التعقيد والتكرار والازدواج وشيوع
المسؤولية وامكانية تحسين الخدمة والاقتصاد في الوقت والجهد المبذول
في ادائها . لذلك يجب ان اوجه خطة عاجلة للجهات التي لها صلة مباشرة
بهذه القاعدة العريضة كالبنوك الجمارك والتأمينات الاجتماعية والمعاشات
والشهر العقاري واموريات الضرائب واجراءات الرخص ومواد البناء .
وهذا ما يجب ان نعمل به .

المرحلة الثانية : فهو التي نقيدها عندما نتكلم عن التنمية الإدارية والإصلاح الإداري فنقصد بذلك الخطة طويلة المدى والتي تتم على ضوء بيانات وحقائق كاملة من الأنشطة الاقتصادية في الدولة فهذا دخول في عمليات تنظيمية طويلة المدى وتحتاج الى تدريب أشخاص وموظفين لتحمل المسؤولية .

ولتنفيذ هاتين المرحلتين القصيرة الاجل والطويلة الاجل ، لابد من وجود جهاز يقوم بهذه العملية . وهذا الجهاز يتمثل في اللجنة العليا للثورة الإدارية وهي مشكلة بقرار جمهوري يهدف الى تحديد مفهوم الثورة الإدارية وأهدافها ومراجعة الاشكال التنظيمية وأسلوب أداء الخدمات والعمل على وضع قواعد تكفل تحقيق الانضباط ومنع الازدواج في الاداء وتهيئة المناخ الملائم لتغيير الإدارة وتغيير الانماط السلوكية وسوف ينبع من هذه اللجنة العليا لجان فرعية على مستوى المحافظات وعلى مستوى الشركات والوزارات لتابعة اعمال الثورة ادارية .

ان هناك تفكيراً في أن يكون في كل وزارة شخص مسئول عن الثورة الإدارية ويكون مسئولاً عن دراسات الهياكل التنظيمية وأساليب العمل والهياكل الوظيفية ودراسات تبسيط العمل ودراسات اخنبار العاملين ومشكلات العاملين والتدريب ووسائل وامكانيات العمل وأساليب المتابعة. اى ان هذا الشخص يكون مسئولاً عن الافراد والتنظيم والمتابعة والتدريب

نخرج من كل ذلك بأن الثورة الادارية مستمرة وليس لها نقطة بداية محددة بل هي تطور مستمر للإصلاح الإداري ، فإذا كنا نعرف ماهو المطلوب منا فيجب ان نعمل بجسدية وحماس نحو الهدف وهذا الهدف في مجالات الخدمات هو سرعة أداء الخدمة بأقل تكلفة وأحسن كفاءة ، وفي مجال الإنتاج حسن استخدام الموارد الطبيعية والبشرية بزيادة الفاوض ورفع مستوى المعيشة .

الإدارة بالأهداف والمحاسبة على النتائج

دكتور مصطفى السيد

مستشار وزير الإسكان والتعمير

ان نظام الادارة بالاهداف والمحاسبة على النتائج عن طريق وضع خطة تحسين الاداء .. وهذه الفقرة الاخيرة « وضع خطة لتحسين الاداء » هي الجديد . الذى نسمى الى تحقيقه .. وهو مانادى به المرحوم الدكتور ثؤاد شريف . وان نظام الادارة بالاهداف والنتائج بهذا المفهوم لم يطبق الا فى ثلاث شركات فقط من قطاع الصناعة التى تبلغ شركاتها ١١٢ شركة . وانى اذكر ذلك تعقبا على ما ذكره السيد وزير الصناعة من انه ادخل هذا النظام فى ١١٢ شركة .. ويعلم الله ان نظام الادارة الذى ادخله السيد وزير الصناعة بناء على مفهوم سيادته الذى لا علاقة بينه وبين نظام الادارة بالاهداف والنتائج ووضع خطة لتحسين الاداء بالمفهوم العلمى المطلوب تطبيقه الا كلمة اهداف ونتائج ، وهذا يؤكد اننا دائما نأخذ بالمظهر دون الدخول فى الجوهر . ولو كنا قد وفقنا فى عقد المؤتمر للسادة الوزراء قد يكون المعنى واضحا للسيد الوزير ولم يقل العبارة الجريئة التى ردت فى كلمته من أن « النظام طبق فى ١١٢ شركة فى قطاع الصناعة » .

اننا نجرى دائما وراء الصناوين التى يطلقها القائد السياسى ونردها كما هى دون توضيح المعنى للجماهير فعندما يقول رئيس الجمهورية « الثورة الادارية » فهو يريد أن ينبه الاذهان . فهو لا يقصد ثورة بمعنى كلمة الثورة . ولكنه يقصد بأن نصلح من الاسلوب العتيق البالى ونسمى قدراتنا الادارية لتعظيم الاداء أى كان موقع هذا الاداء سواء كان فى قطاع الاعمال ام فى قطاع الخدمات — فهنا من وجهة نظرى واحد لان خط انتاج سلعة مثل خط انتاج خبزة — هذا هو جوهر الكلام ولكن نرجع ونردد كلمة « ثورة ادارية » فى جميع المناسبات . اننا نسى ونفسد الاسلوب

مراحل ادخال نظام الادارة بالاهداف :

وباختصار اما نريد أن نتفهم الاسلوب وهذا لا يتطلب عقد جلسات نظرية كلامية وانما يتطلب ممارسة فعلية واداء حقيقى ويؤدىنى فى ذلك السادة رؤساء الوحدات التى ادخل النظام فيها ، واما نريد أن نتعرف على مراحل هذا الاسلوب فهى أيضا مطولة ومتشعبة ويمكن تلخيصها فى اربع مراحل هى :

١ - المرحلة الاولى :

من مراحل أسلوب ادخال نظام الادارة بالاهداف والنائج هي تهيئة وتشخيص واعداد المناخ المناسب داخل الوحدة الانتاجية ، وهي تتطلب مقابلات واجتماعات مع السادة رجال الادارة مجتمعين ومنفردين ، وتتطلب الحصول على مجموعة من البيانات والاحصاءات والارقام تعطي مؤشرا ودليلا على خط الانتاج وسير معدل الخدمة في الوحدات والهيئات .

٢ - المرحلة الثانية :

وهي مرحلة المختبر او ما تسمى work shop وهي عمل مكثف يستمر في ادنى حدوده خمسة ايام متصلة وهذا قليل كما تبين من التجربة الفعلية ، تتناول البحث في طبيعة عمل الوحدة وفي اهدافها والمؤثرات التي يمكن ان تستعين بها في قياس هذه الاهداف وما هو مستوى ادائها الحالي وما هو مستوى الاداء المستهدف الذي يمكن ان تصل اليه ، ثم ماهي المعوقات والمشكلات التي تجابهها ، وماهي العوامل الايجابية والسلبية في هذه المشكلات وكيف يمكن ان نتعامل معها داخليا كانت او خارجيا .

٣ - المرحلة الثالثة :

هي الاتفاق على استراتيجية عامة تصلح اساسا للممارسة والتطبيق داخل الوحدات الانتاجية او الخدمية . وبذلك نستطيع الوصول الى برامج عمل مؤقتة ومحددة لكل منها هدف نحققه نحو حل مشكلة او دعم قوة ايجابية او التغلب على قوة سلبية .

٤ - المرحلة الرابعة :

هي وضع الترتيبات لتطبيق هذه البرامج ووضعها ، توسع التنفيذ الفعلي وملاحظة ما يعترضها من صعوبات في التطبيق وما يمكن ان نخطه لتخطي هذه الصعوبات والتغلب عليها حتى تنجح البرامج في ان تنفذ وتحقق الاهداف .

تنفيذ الأسلوب يعتمد على رجال الادارة :

كل هذا يأتي عن طريق رجال الادارة والمسؤولين في الوحدة الانتاجية او في المنظمة . أما دور الخبراء فهو دور مساعد ودور موجه ، فالخبير هو الذي يرشد الى الصواب ويحلر من الخطأ ، دور المعاونة ، دور الخدمة .

المهنية الفنية المخصصة لاننى لا ادمى كلبا ان خبراء المعهد مهما بلغوا من الاجادة ومن العلم ومن التجربة فلن يستطيعوا ان يجمعوا خبراتكم جميعا وتخصصاتكم جميعا وتجاربكم جميعا على اختلاف اوجه نشاطكم المتعددة .

ومن ثم فان هذا الاسلوب يعتمد اساسا على مشاركة فعليه من اصحاب الشأن في وحدات الانتاج والخدمات ، يعتمد على الزام جدى منهم ، يعتمد على عنصر للتحدى يضموه كقدرة خلاقة وكقوة مفكرة واكثافة لاتنسب اذا اتبعت لها الجوى والمناخ المناسبين ، يعتمد على اتاحة الفرصة للاجادة والابتكار وللحدادة وللتجديد وما من شك ان لدينا والحمد لله من العلاقات الفنية والمهنية الكثير بدليل اننا نخدم العالم كله العرب اساسا وغير العرب .

اما الهدف من ان الدولة قد سعت الى الاخذ بهذا النظام وتطبيقه على جميع الوحدات هو تحسين مستوى الاداء ، وتحسين مستوى العمل او استغلال طاقات لا تعطى كل ما تستطيع ان تعطيه ، ووضع العمل في خطوات منظمة ، وتستبعد الاسراف والضياع وتحقيق العائد وزيادة الانتاجية ، والتغلب على المعوقات ومواجهة المشكلات مواجهة حازمة ، مواجهة مصره ، مواجهة مخصصة .

المشكلة عجز ميزان المدفوعات :

اذا كان لنا ان لسهم في حل مشكلتنا الاقتصادية التى سمعنا عنها الكثير من السادة المسئولين في المؤتمر والتى تدعو كل فرد فيها ان يظل يفكر كثيرا فيها ، فان مشكلة مصر الاقتصادية تتركز في المعجز المستعمر في ميزان المدفوعات . ولقد سمعتم من هذا الكثير ، وليست رجل اقتصاد ، وانما استعمر من بعض السادة الوزراء الذين تشرقوا بالحديث اليكم ماقالوه من القطاع العام الصناعى وتقييمه بـ ١٠ بليون جنيه ، ماذا يمكن ان يعطى ما له وما عليه ، ثم ان الثروة الحقيقية لمصر هي طاقتها البشرية ، القوة العاملة فيها ماذا يمكن ان تعطى ؟ وماذا يمكن ان تسخر للمستقبل من عوامل نجاح والاخذ بيد هذه الدولة من كبوتها ، ومن ثم فان التحدى الحقيقى هو زيادة الانتاج من طريق رفع الكفاءة الانتاجية . فاذا كان لى بان استعمر قول الدكتور صلاح حامد من ان قطاع الصناعة هو القطاع الرائد في التنمية الاقتصادية والتنمية الادارية فيجب ان يكون ايضا هو الرائد في تحسين الاداء وزيادة الانتاج .

الادارة بالاعصاف اشمل من الثورة الادارية :

ولى تعليق على ما ورد من ان الثورة الادارية اشمل من نظام الادارة .

بالاهداف . وفي رأيي ان العكس هو الصحيح . ومن اجل ذلك جاءت الثورة الادارية بعد الادارة بالاهداف والمحاسبة عن النتائج . ان الثورة الادارية جاءت لتغيير السلوك الادارى ولتغيير الانماط السلوكية البالية . ولاتاحة الفرصة للابتكار والتجديد ، ولاتاحة الفرصة للقررات الكامنة ، ومراجعة القوانين واللوائح والتشريعات لتحرير الوحدات الاقتصادية ... الى غير ذلك من الامور التى تهدف الى زيادة الانتاج من طريق خلق رتيبة المناخ الحقيقى والمجال المناسب لتطبيق نظام الادارة بالاهداف ، اذا فالثورة الادارية فى خدمة هذا النظام وليست اشمل .

نسبة الوحدات التى طبقت النظام :

ان نظام الادارة بالاهداف والمحاسبة على النتائج لم يطبق على مدى مايقرب من عام الا فى سبع وعشرين وحدة ليس فيها من الشركات الصناعية مايزيد عن خمس شركات . فى حين ان عدد شركات القطاع العام يبلغ حوالى ٣٧٠ وحدة واذا اضفنا الى هذه الوحدات الهيئات الاقتصادية فان مجموعها يبلغ حوالى ٥٠٠ وحدة وبذلك تبلغ نسبة الوحدات التى ادخلت النظام بالنسبة لعدد الوحدات حوالى ٨٪ . وبالنسبة لعدد الوحدات والهيئات حوالى ٦٪ .

تقييم النظام :

فى يوم الاربعاء ١٩٧٧/٦/١ وجهت الدعوة للسادة رؤساء الوحدات التى ادخلت النظام لاجتماع يعقد بهدف تقييم التجربة والسبب فى التقييم جاء لعدة عوامل هى :

١ - هنا لاتجاه الى التغيير فى ادارة المعهد القومى للسمية الادارية وقد رأت الادارة الجديدة ان تفسح ارجلها على ارض راسخة فطلبت تقييمها ذاتيا لرجالها وخبرائه واممال ونشاط هذا المعهد الذى يقف شامخا على نيل المعادى والذى تقدر قيمته الحالية اليوم بخمسة ملايين جنيه ماذا قدم وماذا فعل وماذا حقق لهذه الدولة ، راينا ان نقيم هذه التجربة كآخر نشاط مركز لهذا المعهد واتخذ التقييم طريقين **اولهما** - من طريق عدد من خبراء المعهد انفسهم وتكتمنا نتيجة هذا التقييم ولم نظهرها حتى لا يقال انهم جعلوا من انفسهم خصما وحكما . فتركنا هذا الطريق جانبا . **ثانيهما** - ان طلبة التقييم الاخر قد جاء - الى جانب الطلب التقدم من ادارة المعهد - من السيد رئيس مجلس الوزراء على لسان السيد / مستشار رئيس مجلس الوزراء د. حاتم كمال الدين .. لماذا ؟ لان هذا النظام قدم باسم رئيس الوزراء الى مجلس الوزراء وصدر قرار من

مجلس الوزراء بتعميم تطبيقه في الدولة باسم مجلس الوزراء - وقد رأى السيد رئيس مجلس الوزراء - ومن حقه هذا - أن يتعرف على ما حققه نظام بناءه ، وخرج من مجلس الوزراء قرار بتعميمه . فاجتمع معظم من وجهت لهم الدعوة وكان عددهم ٢٤ عضواً يمثلون ٢١ منظمة بنسبة ٧٥٪ من مجموع المنظمات التي ادخل بها النظام البالغ عددها ٢٧ منظمة واستمرار التقييم يوماً كاملاً وخرج التقييم بنتائج طيبة هي :

اولاً - ان تطبيق النظام لم يتوقف حتى الآن ، الا أن معدل التطبيق قد تناقص بشكل ملحوظ منذ بداية ١٩٧٧ .

ثانياً - ان هناك اتفاقاً كاملاً بين الوحدات التي طبقت النظام عن فاعلية في تحسين مستوى الاداء وعلى قدرته على الاستمرار .

ثالثاً - ان النظام جارى تطبيقه الآن في هذه الوحدات بشكل معقول .

وبناء على ذلك فان اللجنة توصي بما يلي :

١ - تعميم تطبيق النظام على جميع الوحدات الادارية بالدولة ، وتأكيد الحكومة على أن هذا النظام لم يكن مجرد شعار ولكنه نظام متكامل ومستمر ، وإعادة تأكيد مجلس الوزراء لكون النظام هو سياسة الحكومة في المرحلة الحالية .

٢ - تدعيم وتنمية فريق العمل المسئول عن المساعدة في ادخال النظام في اطار المهد القومى للتنمية الادارية واطلاق كافة الحوافز له لاداء مهمته .

٣ - التصاعد بالحملة الاعلامية لمداومة عمليات التهيئة والدعوة للنظام ، مع التركيز على توضيح الايجابيات التي تحققت نتيجة لادخال النظام .

٤ - وضع خطة وبرنامج زمنى لمراجعة اللوائح والقوانين السكومية وقوانين ولوائح القطاع العام بما يتلاءم مع النظام .

٥ - تكليف المعهد القومى للتنمية الادارية بعقد مؤتمر يضم رؤساء الوحدات التي طبقت النظام ، ورؤساء أجهزة الرقابة بالدولة بهدف الاتفاق على حلول مشتركة للمشاكل الناشئة عن العلاقة بينهما . وذلك تمهيداً لاقرار الحكومة لما ينتهى اليه هذا المؤتمر من توصيات .

٦ - ان تتخذ الحكومة الخطوات الكفيلة بتطوير النظام الحالي لموازنة الدولة والمحاسبة الحكومية بحيث تعكس موازنة الدولة الاهداف المطلوب تحقيقها ، وتمكن من اتمام المحاسبة على اساس النتائج .

توصيات مؤتمر تقييم الادارة بالاهداف :

وعد صدر هذا التقرير باسم السيد رئيس الوزراء . ويسعدني ان اقرر بان خبراء المعهد قد ادوا واجبههم كاملا وبدلوا الجهد الكثير ، خاصة وان عددهم قد تضاعف بعد ان هاجرت كثير من الخبرات الى خارج البلاد تحت ضغوط المراتب العالية . وان ما اثير من مشكلات في التقييم وفي المختبرات التي عقدت في الوحدات التي ادخلت النظام ، كان كله يركز على المشكلات الخارجية ولعل هذا يتفح من التوصيات التي اوصى بها المؤتمر وهي :

١ - ضرورة تميم النظام بالكامل في منظمات الحكم المحل والقطاع العام واجهزة الحكومة .

٢ - ان تقدم الحكومة المساندة الكافية لتطبيق النظام عن طريق قيامها بدورها نحو علاج القوى المعوقة الخارجية وعلى رجة الخصوص :

(١) المراجعة الشاملة للقوانين والوائح المتصلة بتنظيم العمل في الدولة والتي تعوق تنفيذ الوحدات للنظام .

(ب) مراعاة للتنماد بين القطاعات المختلفة وما يستتوجه ذلك من تمايز بين اللوائح والتشريعات التي يجب ان تلائم طبيعة نشاط كل قطاع على حدة .

٣ - ان تهيم الحكومة المناخ المناسب لتطبيق النظام من خلال القضاء على ظاهرة تعدد اجهزة الرقابة في الدولة واعادة النظر في دور وعلافة هذه الاجهزة بالمنظمات بما يتلاءم مع تطبيق النظام مثل (الرقابة الادارية - جهاز المحاسبات - جهاز الشركات بوازة المالية - اجهزة الشركات بالوزارات المختصة) .

٤ - اعطاء مزيد من الحرية للمنظمات التي طبقت النظام بالفعل واعادة صياغة العلاقة معها بحيث تستند الى المحاسبة على نتائج وتحقيق خلة تحسين الاداء ، وليس على اللوائح والاجراءات ، وذلك أسوة بالاتجاه العالي نحو اعطاء وحدات الحكم المحلى كافة الصلاحيات المحققة للاهداف .

٥ - ضرورة الالتزام باستقرار سياسة الحكومة تجاه التنمية الادارية .

٦ - ترشيد اختيار القيادات الادارية ، وتحقيق مزيد من الاستقرار لهم حتى تظهر نتائج اعمالهم .

٧ - زيادة الاهتمام بتدريب القيادات والعاملين لزيادة فدايتهم على تنهم وتطبيق نظام ادارة الدولة بالاهداف والنتائج .

٨ - وضع خطة مناسبة لمتابعة تنفيذ النظام وتحديد الجهة المعنية بالمتابعة . .

الثورة الادارية تضع نظام الادارة بالاهداف :

ومن هنا نجد ان الثورة الادارية في خلية نظام الادارة بالاهداف لانها تهدف الى تهيئة المناخ المناسب لا من طريق تغيير السلوك ادارى ومراجعة القوانين واللوائح وباطلاق حرية التصرف للشركات بتوفير الاساليب الحديثة في العمل ، وبخلق رجل الادارة الخلاق الناجح المبكر السدى يستطيع ان يستغل السلطات المتاحة اليه في اتخاذ قرارات تنفيذية حقيقية ، بتوفير البرامج التدريبية الفعالة لخلق الصف السانى الذى نماني منه في مصر .

واذا كنت قد تناولت بالرد على ماجاء على السنة السادة الوزراء ، فاسمحوا لى أيضا ان القى الضوء على بعض ما جاء في كلامهم من مشجعات ومن قوى دافعة اسوقها على عواهنها لست ضامنا لها تنفيذا ولكن امل لها التنفيذ ولو ان بعضها يقال انه قد نفذ فن وصاية منا على الشركات لقد ركز احد الوزراء تركيزا كبيرا على التفرقة بين السعر الاقتصادى والسعر الاجتماعى وبين سياسة الدولة الاقتصادية وبين سياستها الاجتماعية - وبين واجبها ووظيفتها الاجتماعية ووظيفتها وواجبها الاقتصادى حتى يكون تقييم الوحدات الانتاجية على اساس صادق وسلمي .

كما تحدث وزير آخر عن اطلاق حرية الشركات في اتخاذ القرارات تدريجيا واتاحة الفرصة للتجديد والاحلال والتصرف على حصىلة النقد الاجنبى .

ولى هنا تركيز على جانبين : الجانب الاول - ولعل في ذلك القاء الضوء على ما اثير حول الموازنات التقديرية جبلا لو كانت موازنة برامج وأداء - ان نعطي للشركات موازاناتها ونترك لها حرية التصرف بالاسلوب الذى تراه ، وبالطريقة التى تراها ولى معها محاسبة على نتائج الجانب

الثانى - لقد حدث تركيز كبير على التشريعات ، فقد تردد كلام كثير منذ مؤتمرات المتابعة على ضرورة اعطاء أهمية قصوى نحو هذه اللوائح وذلك التشريعات المحددة وسمحنا الكثير من الوعود ونرجو أن يأخذ ذلك كله طريقه الى التنفيذ .

تلك هى المشكلات الخارجية وذلك هو اسلوب الادارة بالاهداف والنتائج الذى طبق فى اطار المعهد القومى للتنمية الادارية .. ثم ماذا احتى نكون صادقين وأمناء مع انفسنا قبل أن نكون أمناء وصادقين مع غيرنا ومن منطق صراحة كاملة ، فمشكلاتنا واحدة وأهدافنا واحدة وآمالنا وطموحنا كذلك واحدة . دعونا نقيم انفسنا ، فما أيسر التوصيات التى توجه الى الآخرين ، وما أكثر المطالب التى تطلب من الغير ما بالناس مع انفسنا ، فمأهى المشكلات الخاصة بنا او المشكلات الداخلية ؟ .

قيل ان المؤسسات قد الفيت ، وقيل ان القانون رقم ١١١ اعطى الحرية للشركات فى التصرف . هل قبل رؤساء هذه الوحدات تحمل مسؤولية ادارة وحداتهم مستقلين واستقلوا ماخول اليهم من سلطات استقلالاً وافياً ؟ . لقد قيل فى المؤتمر الماضى ان من الشروط الاساسية لنجاح نظام الادارة بالاهداف تفويض السلطة - لان هذا التفويض صعب جداً . واسمحوا لى ان أوجه هذا التشبيه . فصاحب السلطة كالمستعمر تؤخذ منه السلطة ولا تعطى . وقيل ان السلطات قد فوضت ، أرجو ان تكون قد فوضت بالفعل فلما لست مدير شركة وإذا كانت السلطات قد فوضت فان الصعوبة الثانية هى كيفية استقلال واستفلال واستفلال هذه السلطة .. فلقد قيل لى - ونحن نسمع ولا نمارس - أن الشركات قولت - على اثر الفناء المؤسسات - بمشكلة الطفل فى حالة الفطام فلقد تعودت على أن يكون هناك مؤسسة لها رئيس وتأتى تعليمات سمينهاها تعليمات فوقية ولوائح وتعليمات ومنشورات وقرارات .. الخ وأنا انفذ « وكفى الله المؤمنين شر القتال » . فإذا نجحت فلا بأس وإذا فشلت فهى أوامر من أعلى ليس لى قسول ولا رأى فيها ... الخ هذه التسمعات التى تتعلق بظيها الأخطاء الكثيرة . ولكن عندما أعطيت لنا الحرية يقال اننا شعرباً بصعوبة جداً لأن يد الرامى التى تمسكتنا قد تركتنا مرة واحدة فضلنا الطريق فحدث تخبط وفقدان وزن ولا أعرى هل هذا حقيقى أم لا ؟ إذا فهذه مشكلة نحن أساسها وليس هناك جهات خارجية توجه اليها التوصيات ولست أَدافع عن أحد . ولكنى أؤمن بالنقد الذاتى ... وشكراً .

الثورة الإدارية في قطاع الزراعة

المهندس / سعد حميرس

نائب وزير الزراعة

ان موضوع اليوم هو الثورة الادارية في قطاع الزراعة وبالنسبة لهذا الموضوع فاني اقول اذا كان هناك قطاع في الدولة يحتاج الى ثورة في ادارته وفي نواحي النشاط الخاص به فهو قطاع الزراعة . ليس لانه اهم قطاعات التنمية في مصر واوسعها قاعدة فكلنا يعلم بان الزراعة جزء اساس في الدخل القومي ولا زال المشتغلون في الزراعة يكونون اكثر من ٥٠ ٪ من مجموع القوى العاملة في مصر ولا زالت للثى صادرات مصر من الخامات الزراعية وحتى الثلث الباقى حوالى ٦٠ ٪ منه يعتمد على صناعات تقوم على خامات زراعية ولا زال الميزان التجارى في مصر يعتمد بالدرجة الاولى على الزراعة ومن هنا كان تطوير القطاع الزراعى وتقدمه عاملا اساسيا ودافعا الى التنمية في مصر . وبحق ما زال كثير من نواحي النشاط في القطاع الزراعى يسير على اسلوب تقليدى لم يتطور بمعد وياحق التطور العلمى العالى .

وفي تقديرى ان الثورة الادارية هي اتجاه الى احداث تغيير عميق وتحويل الوضع القائم الى وضع افضل منه بقصد رفع الكفاءة الانتاجية وتحقيق العدالة . وبمعنى آخر فان الثورة الادارية تشهد راحة الجماهير من طريق تغيير الوضع القائم بوضع افضل منه وهذا مفهومنا الزراعى للثورة الادارية ، تغيير اوضاع حالية ينتابها كثير من الخلل والتسيب والاهمال والفوضى في بعض نواحي النشاط في السبل الحكومى كتغيير حالات التراخى والتعقيد وبطء الانجاز . حتى تتحول كل هذه الازواض الى عكس ذلك .

ومن الملاحظ ان مفهوم الثورة الادارية وان كان قد اخذ عناونا ومختلفة بدا مع الثورة في خلال العشرين سنة الاخيرة ولكن للأسف الشديد كنا نسادى بثورة لم ينتهى الامر الى غير ما نهقوا اليه . نريد هذه المرة بالذات ان تكون الثورة الادارية قائمة على الجد والحزم والاستمرار وليست ثورة تنتهى بعد فترة مثل الثورات التى نودى بها اخيرا .

تغيير شكل الزراعة في مصر :

ان الثورة الادارية التي أعلنها الرئيس محمد أنور السادات فانها تعنى وتهدف الى ما يطلق عليه لفظ ثورة من أحداث للتغيير وتحسين للأوضاع القائمة الى وضع أفضل مما هو قائم بهدف ، رفع زيادة الكفاية الانتاجية . فمثلا الثورة الادارية في القطاع الزراعى - من وجهة نظرى - لها اساليب ومسالك كثيرة تجتمع فيها كثير من القطاعات ولكنها في القطاع الزراعى لها طابع خاص بحكم مميزات هذا القطاع وبحكم الصفات الاساسية له . وفي تصورى ان احد نواحي الثورة الادارية يجب ان يبدأ بتغيير شكل الادارة في القطاع الزراعى . فالدولة الآن في قطاع الزراعة تتولى النشاط والاعمال والخدمات وتقوم بالجهد والعمل الذى يجب ان يقوم به الفلاح ، فلا يوجد هذا الوضع الزراعى في أى دولة من دول العالم نظما هو موجود الآن في مصر . ففي مصر نجد ان الحكومة تحضر الاسمدة وتوزعها فلم يبق عليها سوى رشها . كذلك الحكومة تقوم باحضار التقاوى وتوزعها وتوصلها الى الحقل ، وكذلك الحكومة تحضر المبيدات وتمنعها وتقوم برشها ، فلا يوجد عمل تتدخل فيه الحكومة مثلما يحدث في الزراعة اليوم ، فالزراعة بطبيعتها قطاع خاص ، ولكننا أخذنا نتدخل فيها حتى أصبح الفلاح او كل ادارة المزرعة وجهدها على عائق الحكومة ووقف الفلاح موقف المتفرج ، وهذا غير معقول ولا مقبول ولا منطقي وأكثر من هذا يقف الفلاح موقف الشاكي فهل هذا معقول في بلد وصلت القوى العاملة المشتغلة بالزراعة حوالى ١٠٠.٠٠٠ ر ٤ منهم ١٠٠.٠٠٠ فنى وادراى والباقي غاملون غادبون ؟ هذا غير مقبول فلا بد ان يتغير شكل ونظام الزراعة في مصر وتتحمل الجماهير أعمالها بلدانها ولدايمها .

تخفيف العبء عن المركزية :

الوضع الثانى تركيز النشاط الزراعى داخل الديوان العام او الناحية المركزية وأن كان حقيقة في الفترة الاخيرة حاولنا ان ننقل بعض المسؤوليات وبعض الاختصاصات الى الاقاليم فالزراعة بالدلتا - بخلاف الصناعة وبخلاف وحدات الخدمات - تتحكم فيها البيئة فإلى نوع من أنواع الانتاج داخل القرية يخضع لظروف البيئة والظروف المناخية وبحكم هذا الوضع يجب أن يكون القرار موائما لظروف البيئة . من يأخذ هذا القرار ؟ الذى في الموقع هو الذى يأخذ هذا القرار وليس من المعقول ان يأخذ من في القاهرة قرارات خاصة بإدارة شئون الزراعة في ٢٢ قرية . اذا فقد آن الاوان لان نخفف العبء على الجهات المركزية .

تضخم في هيكل العمالة الزراعية :

وكذلك من الأشياء التي تحتاج الى تطوير في قطاع الزراعة هيكل العمالة الزراعية وهذا الموضوع أحد معوقات الإدارة في مصر . انه لا يوجد قطاع يشكو من التضخم في العمالة مثل قطاع الزراعة فمثلا مديرية الزراعة في الجيزة الحقوا بها ٣٠٠ آنسة من خريجي كليات الزراعة ولم يجدوا لهن أماكن فتركوهن يجلسن طول النهار في حديقة مديرية الزراعة

وهذا التضخم تظهره المؤشرات التالية :

بلغ عدد العاملين بالهيئة العامة للإصلاح الزراعي أكثر من ٣٠٠.٠٠٠ موظف حكومي بخلاف ١٢٠.٠٠٠ موظف على حساب الجمعيات في الهيئة العامة للإنتاج وصل متوسط ادارة الفدان ٣٢ جنيهها فابن الفدان الذي يغطي هذا المبلغ وفي مديرية التحرير يبلغ متوسط ادارة الفدان أكثر من ٤٠ جنيهها ادارة فقط بخلاف العمالة الزراعية المؤقتة (عرق ، رى ، الخ) وهذه عمالة حكومية ثابتة في مديرية التحرير .

الشركات الزراعية الخمس التي كونت حديثا مشكلتها عدم التوازن الاقتصادي بين الإيرادات والمصروفات وستستمر على هذا الوضع الى امد طويل ما لم تتدخل الدولة بأسلوب جاد وسريع فستظل هذه الشركات خاسرة وهي حاليا خاسرة فمثلا نجد أن المساحة الجرافية لأحدى الشركات هي ٥٠ ألف فدان المتزرع منها ٢٥ ألف فدان فقط الاجور التي تنفقها ٤ مليون جنيه والإيرادات التي تلدها ٢٥ مليون جنيه . فالمشكلة الأساسية ليست في مصروفات الزراعة وتوفير مستلزمات الإنتاج ولكن في تضخم العمالة التي فرضت على مديرية التحرير - والتي تسمى الآن شركة جنوب التحرير - فهو تضخم بالغ الحد ولا يمكن أن نوقع لهـذه الوحدة - اوحدة من وحدات الإنتاج في مصر . أن ينصلح حالها الا اذا تمير هيكل العمالة فيها . اذ لا يمكن في ظل هذه الأوضاع أن يكون هناك أمل في توازن مثل هذه الوحدات اقتصاديا ما لم تتدخل الدولة لنقل هذا العدد أو جزء كبير منه الى وحدات أخرى .

لا بد من ثورة في التعليم الزراعي :

في كل عام ينضم الى القطاع الزراعي من ٢٠٠٠ الى ٣٠٠٠ مهندس زراعي ليس لهم اى عمل ويشكلون عمالة زائدة . فهذا يتطلب ثورة في التعليم فجامعاتنا تخرج سنويا حوالى ٦٠٠٠ مهندس زراعي فلماذا هذا العدد . في تقديري أن القطاع الزراعي يستطيع أن يستمر بدون تميينات

مكتفيا ذاتيا لمدة لا تقل عن خمس سنوات وأنه من الواجب تقليل حجم المقبولين في كليات الزراعة وبالمدرس الزراعية . اذ بلغ مجموع الخريجين من الاثنين ١٨٥٠٠ خريج سنويا فيجب تقليلهم الى دون الخمس لأن هؤلاء الخريجين ليس امامهم الا وزارة الزراعة فتكون النتيجة عمالة زائدة وهذا يعنى زيادة في تكاليف الاجور ومن ليس لهم عمل يملكون من يملكون . ولا بد من توفير أماكن لهم .

ومن الأشياء التي تثار في قطاع الزراعة أن هناك وحدتين من وحدات النشاط الاقتصادي في الدولة محتاجين الى حزم وضبط وتنظيم لراحة الناس وما أكثر الناس احتكاكا بتقديم وسائل الرزق والإنتاج للفلاحين وهما الجمعيات التعاونية وبنك القرية . ولكن هناك شكوى من الاثنين واصبحت شيئا ضاغطا على أعصاب الناس وكرامتهم فلا يمكن ان نسكت على هذا رغم أن الهدف من اتساعهما راحة الناس ففي رأى ان مثل هذه الأجهزة تحتاج الى إعادة نظر وحسن انتقاء حتى لا يساء الى حقوق الجماهير .

قانون زراعي موحد :

ان القوانين واللوائح الزراعية تتسم بالقدم وكثير منها حاولنا تغييره ولكن ما زالت تحتاج الى مراجعة شاملة مثال ذلك أنه في العشرين سنة الماضية صدر قانون الإصلاح الزراعي وأكثر دولة في العالم تعددت قوانين الإصلاح الزراعي بها هي مصر . حيث بلغ مجموع قوانين الإصلاح التي صدرت ١٤٤ قانونا كلها تحتاج الى تجميع وتربيط وتنظيم وتنسيق ليخرج منها قانون يتعامل فيه الناس . لقد آن الأوان أن تأخذ هذه القوانين ونجمعها ويقوم المشرعون بوضعها في صورة قانون واحد حتى يستطيع الناس فهمه والتعامل بعوجه أن هناك قانونا هو قانون رقم ١٠٠ الصادر في سنة ١٩٦٤ والذي يتكون من ٣٤٢ مادة فمن المواطنين يستطيع ان يستوعب هذا العدد من المواد اثني شخصيا تعاملت مع هذا القانون منذ عام ١٩٦٤ الى هذا اليوم ولا أعرف منه سوى ١٠ مواد أو ٢٠ مادة ان القانون ما زال الى اليوم هو المعسوق الرئيسي للتصرف في املاك الدولة وأوجد مشاكل وفترات لاحد لها وليست المشكلة في القوانين ذاتها فقط ولكن أيضا تنفيذ هذه القوانين والجدية في ذلك ، ان هناك تهاونا في تنفيذ القوانين التي تصدر والدليل على ذلك قيام مصانع الطوب بتجريف التربة . وكذلك امتداد العمران السكاني في الأراضي الزراعية .

غياب الصف الثاني :

ان من اهم مشاكل قطاع الزراعة هو غياب مستوى الصف الثاني كثيرا ما يخرج موظف كبير على المعاش ولا نجد في مسنواه من يحل محله وقد آن الاوان لان ننظر الى هذه المشكلة باهتمام اكثر وهذه تربطنا بالقيادات الادارية وفي تقديري ان كفاءة القيادة الادارية وصيانتها والاعتزاز بها فان هذا سينعكس اثره على الهرم الوظيفي كله . كما يجب ان نعمل على رفع الكفايات الادارية باستمرار التدريب وحسن اختيار القيادة ولقد عانينا من مشكلة اهل الثقة واهل الخبرة . كما يجب الاهتمام بالاكتساب العلمى المتطور فلن يحدث تقدم زراعى ما لم تكن الكفايات العلمية هي التى تتولى تسيير امور الدولة وتسيير النشاط فيها .

تسليم الحوافز :

ان الحوافز الايجابية لو نظمت في قطاع الزراعة على وجه الخصوص فستؤدى بالطبع الى زيادة الانتاج حيث ان ادارة مزارع القطاع العام والشركات الزراعية بها بعض الموظفين لا ضمير لهم اذا عملوا فسيقتاضون مرتباتهم واذا لم يعملوا ايضا فسيأخذونها بل وزيادة على ذلك توفير صحتهم اذا لم يعملوا ان هذا منطق من لا ضمير لهم وهو منطق هدام ، واننى اريد ان يعمل العاملون في القطاع العام ويشعرون بان المال مالهم فاذا وصلنا الى هذه الدرجة فان هذا سيكون قمة التقدم وهذا يتطلب عوامل كثيرة اولها - وقبل كل شيء - هو الايمان بالله وان يعرف الناس حقوق الله في هذا المال .

ثانياً - يجب ان يكون هناك نوع من الحوافز فلو حققت شركة من الشركات دخلا محددالها مقبلا وجاوزته فيجب ان تعطى نسبة معينة من هذه الارباح واذا لم تحقق الشركة هذا الدخل فلا بد ان يحاسب عاملوها على هذا التقصير . فقد حان الوقت الذى يجب علينا ان نضع نظاما للحوافز من شأنه ان يجعل الجميع يشعرون بأهمية العمل وحثيئته وفي نفس الوقت صيانة المال والمحافظة عليه .

الإدارة بالأهداف

طالما كانت الأهداف ممكنة ومعقولة

مهندس عمر سيف الدين

كثيرا ما نسمع من بعض السادة المتخصصين في العلوم الادارية من يقول وما هو الجديد في الادارة بالأهداف ...؟ أنا ليست اخترعا جديدا بل هى نوعية من الادارة مثل الادارة بالتقارير والادارة العسكرية .. الخ وهناك آخرون ممن لا يعجبهم العجيب يقولون بأن الادارة بالأهداف ما هى الا شعار آخر بدأ عندما نادى السيد رئيس الوزراء ومات بموت المرحوم الاستاذ فؤاد شريف . وهناك آخرون ممن يقولون « بلا أهداف بلادوده اهو كله كلام » .

وفي الحقيقة انى كنت استمع الى كل هؤلاء وفي آخر الامر قلت كما قال آخرون كثيرون « وأنا مالى » واسترحت .

وجاء يوم زارنى فيه أحد الأجانب من رجال الأعمال وهو يعمل في شركة أمريكية من كبريات الشركات الهندسية في العالم في فرعها بالمانيا الغربية لأنه كان المالى! الجنسية ووجدت نفسى أسأله هل سمعتم في بلادكم ايضا عن الادارة بالأهداف ؟ اننا هنا في دوايمة ؟ ونفسد فاجانى الرجل يردده « نعم لقد سمعنا بها وقمنا بتجربتها في شركتنا وانك لا تستغرب النتائج التى وصلنا اليها » واستمر الرجل في حديثه قائلا : « أنت تعلم اننا فرع لشركة أمريكية وكان فرعنا يخسر باستمرار ولادة طويلة .. تصور . مكتب هندسى أمريكى في بلدا المانيا ؟ كيف يمكن له أن يربح وبلادنا مليئة بالمكاتب الاستشارية المختصة في جميع الشئون الهندسية » وكان ردى « طبعاً مستحيل » فقال « وأنت تعلم جيدا أن في مكتبنا يعمل به حوالى أربعائة مهندس ورسام لقد كنا فى انتظار النهاية المحتومة وهى إغلاق هذا المكتب الذى لا يجلب للشركة الا الخسائر وكان هذا شعور الجميع حتى جافنا ذات يوم مندوب من المرز الرئيسى ومعه أحد اساتذة علم الادارة - وهناك مئات من هذه المكاتب في الولايات المتحدة الأمريكية - وفي خلال أربعة وعشرين ساعة سسمعنا عن الادارة بالأهداف والحاسبة على التنتاج وبدأ الاستاذ في عطية تدريب للماملين بدأت من أعلى مستوى واستمر التدريب عدة اشهر وبقي الاستاذ معنا

لفترة أخرى يتابع تطبيق ما أسماه بالإدارة بالأهداف ونحن الآن نضحك في صدورنا ونسخر من هذا التفكير الأمريكى ..

ما هى هذه الأهداف التى يتكلمون عنها ؟ .. هل هناك أى إدارة بدون هدف ؟. كلنا لدينا الميزانيات التقديرية ونحن نعمل فى ظلها وفى حدودها وهى كلها أهداف ..

أهداف محددة للإيرادات ومصادرها .. وأهداف محددة للمصروفات ونومياتها ... إذا كان هذا الكلام الذى يتشدق به الأستاذ له اثره فى بلاده فإن النظام فى ألمانيا مختلف تماما كما وأن العقيدة الألمانية لها أسلوبها الخاص الذى تحكمه مئات السنين من علاقات العمل الخاصة بالشعب الألماني » .

وكان سؤالى - إذا فقد فشل النظام وانتهى التسريب الى لا شيء .. وكان رده بالعكس تماما لما تقوله ولما قدرناه .. نحن الفرع الذى لم يحقق ربحا منذ انشائه قد حقق ربحا لأول مرة فى العام التالى وأخذت الأرباح للرداد وحجم النشاط يكبر ... حتى اضطررنا الى الانتقال الى مبنى أوسع كى يستوعب حجم النشاط ... لقد حققنا ملايين الماركات ربحا صافيا عوضنا به خسائرنا السابقة وأصبح فرعنا مصدرا هاما لرفع أرباح الشركة ذاتها .. لقد حدث تغير كبير لم تكن نتصوره لقد اكتشفنا أنفسنا وقدراتنا وعطينا على توسيع رقعة نشاطنا لقد خرجنا عن حدود ألمانيا الى الخارج وأخذت العقود تتوالى والعمليات تزداد وأرقام الأرباح تصل الى ما لم يكن نطمح به .. هل تتصور هذا ؟

لقد فاتحتنى فى موضوع مازال يحيرنى ... ما الذى حدث .. ما سبب كل هذا التغير .. أنهم لم يدبروننا اشخاصا بل أدخلونا جماعات والأستاذ الذى جاء من أمريكا قليلا ما اشترك فى المناقشات .. لقد تركنا - تكشف أنفسنا بأنفسنا وباحتكاك الآراء آراء الكبير مع الصغير تولدت الشرارة التى فجرت الطاقات طافات الخلق والابتكار وإيجاد الحلول ومقابلة المشاكل بروح التحدى لقد ازكى قينا روح النضال .. أخيرا عرفنا طريقنا .. أن سؤالك أيها الصديق ضرب علم وتر حساس فى النفس لانه مس موضوعا أنا مازلت فى حيرة من أمره .. الإدارة بالأهداف والله لو سألتنى عن هذه الإدارة بالأهداف ما هى لاجبتك بأنها هى التي هى ..

وانا لا أريد أن أطيل سرد هذه القصة فكل ما أقصده من سردها هو تصوير واقعة حدثت فعلا فقد بدأت السؤال وأنا مستنكر له فى ذهنى وفوجئت برد ما كان يدور فى خلدى ولعل ما جاء بماليه يقودنا الى ما

قراءته عن حديث تم بين أحد رؤساء مجالس إدارة إحدى الشركات الأمريكية وبين مديريها في اجتماع دعى اليه هذا الرجل - وأنا لن اذكر اسمه أو اسم شركته بعد بنسأ عن مجال النصاية - أن هذا الرجل حصل هذا السام على أكبر مرتب ومكافأة صرفت في الولايات المتحدة إذ بلغ ما حصل عليه مبلغ مليون وسبعمائة ألف دولار وذلك من عمله رئيساً لتلك الشركة التي حققت رقم مبيعات وصل الي ما يزيد عن ست مليارات دولار - لقد تعدى مرتب هذا الرجل مرتب رئيس أكبر شركة في الولايات المتحدة الأمريكية وأعني بها شركة جنرال موتورز . . ما الذي فعله هذا الرجل حتى حصل على هذا المبلغ الكبير ؟ لقد قاد شئون شركته ففي الوقت الذي هبطت فيه أسعار أسهم كبرى الشركات في العالم بأسره نتيجة للازمات الاقتصادية المتكررة منذ عام ١٩٧٣ فان اسعار أسهم شركته كانت في ارتفاع مستمر بل حققت الشركة أكبر ربح خلا لعام ١٩٧٦ مما دعا الجمعية العمومية الى تقرير مكافأة لرئيس مجلس إدارة هذه الشركة رفعتة الى المرتبة الأولى بين جميع رؤساء الشركات الكبرى .

ولعل القارئ يتساءل الآن وما دخلنا نحن في مثل هذا الموضوع ؟ رجل يتقاضى ٧ ملايين دولار سنوياً مرتب ومكافأة هذا جميل ولكن « وأنا مالي » وأنا أرد قائلاً لقارئى « لك كل الحق - صحيح وانت مالك . . فقط أرجو الصبر . . » ان كل ما ذكرته عنه لم يكن الا مقدمة لموضوعنا الحقيقي . . أيضا الإدارة بالاهداف . . فقط أريد ان أزيد على هذه الجملة ما أضافه هذا الرجل اذا استتبعت هذه الجملة بقوله « طالما كانت الاهداف ممكنة ومعقولة » متى قال الرجل هذه الجملة ؟ لقد قالها كما سبق لى أن ذكرت في اجتماعه مع كبار مديرى الشركة وكان ذلك في اجتماع دعا اليه في أوائل عام ١٩٧٦ وقد حضر الاجتماع حوالي ٢٥ مدير من يعملون معه .

دخل الرجل الى الاجتماع وبدون أية مقدمات أو اضافات للوقت وبعد ان ألقى التحية على الحاضرين قال « نحن مجتمعون هنا لتحديد اهدافنا ، واهداف الشركة هي ما سألثوه عليكم ومن الآن فان ادارتنا للشركة ستكون ادلرد بالاهداف طالما كانت هذه الاهداف ممكنة ومعقولة » واهدافنا هي الآتية :-

الهدف الأول - هو الربح :

نحن نؤمن بان قدراتنا على تحقيق الربح هو المعيار الوحيد الأكثر أهمية لانه مقياس مساهمتنا في المجتمع » .

من الربح نستمد قوة مؤسساتنا ولهذا فنحن نخطط لتحقيق أقصى ربح يتوافق مع أهدافنا الأخرى .

علينا يحتاج الى الصعالة والمال والمعدات والمواد والوقت فاذا نحن قمنا بإدارة هذه الموارد بكفاءة وقدرة عالية فان عملاءنا سيشترون منتجاتنا بأسعار أعلى من تكاليفها التي نتحملها في سبيل انتاجها وتوزيعها والفروق ستمثل ربحنا وهي القيمة التي سنضيفها الى مواردنا المتاحة .

بدون الربح لا يمكن للشركة ان تحتفظ ببقائها طويلا . وكذلك فانه بدون الربح لا يمكن لشركتنا ان تقدم لعملائها الخدمة المطلوبة بطريقة مرضية وبالربح يمكن للشركة مكافأة العاملين بها .

بالربح يمكن لنا ارضاء حملة أسهمنا ..

وبالربح يمكن تمويل عملية تنمية شركتنا ..

كذلك فان مساهمتنا في خدمة مجتمعنا تعتمد اعتمادا كليا على قدرتنا على توليد ربح مرضي .

ومن الواضح انه من السهل علينا تحسين ارباحنا في الاجل القصير بتخفيض مستويات استثماراتنا في كل من الابحاث وخدمة العملاء والانشاءات والمعدات والصيانة ولكن تلك الوسيلة ستعمر عن قصر النظر ونحن لن تلجأ اليها .

ان جماعتنا الادارية مسئولة عن تحديد همجية التوازن المطلوبة بين الاداء الذي يحقق الربح في المدى القريب ومتطلبات التنمية التي تحقق اضافة الى قوة شركتنا استعدادا لمواجهة المستقبل .

الهدف الثاني - ارضاء العملاء :

اننا نؤمن ايمانا عميقا بضرورة الاستمرار في تحسين نوعية الانتاج ورفع قيمة استفادة عملائنا باستخدام منتجاتنا .

كما واننا نؤمن برفع قيمة المنتجات بالنسبة لاسعارها مع توفير الخدمات لعملائنا لاننا بدون كل ذلك لن نستطيع مواجهة المنافسة .

ونحن ندرك ان لعملائنا الحق في ان يتوقعوا الحصول منا على أعلى مستوى حرق كما وانهم ينتظرون منا احسن واسرع خدمات كذلك افضل قيمة ممكنة لاستثمارهم في شركتنا .

الهدف الثالث - رخاء العاملين في الشركة :

نحن نسعى لخلق فرص عمل جديدة عن طريقها يشعر الفرد العامل في شركتنا بالفخر عند قيامه بعمله .

كذلك فإن العامل لشركتنا أينما كان موضع بهب أن يشمر بمشاركته في هذا العمل العظيم الذي تقوم به الشركة .

وعلى العامل في شركتنا أن يعلم بكل وضوح أن ضمان بقائه في عمله يعتمد اعتمادا كليا على مستوى أدائه .

نحن نؤمن بأن سياستنا وخبرتنا في مجالات شئون العاملين جيدة ونحن ندرك أهمية الاتصالات لتعريف العاملين بـسياسات العمل وأسباب إصدار القرارات وخصوصا الهامة منها لأنه بدون ذلك لا يمكن للعاملين أبدا أن يفهموا الأسباب الرئيسية التي دعت لإصدار هذه القرارات وهذه السياسة التي نتبعها مع العاملين بشركتنا هي في رأي سياسة حكيمة وضرورية لجعل العاملين يثقون في أمانة الإدارة .

لقد نجحت شركتنا بفضل العاملين بها ونحن على علم بمدى قدراتهم غير العادية مما يجعلهم يؤمنون بأن مستقبلهم يتوقف تماما على طريقة أدائهم لعملهم في مؤسسة يفخرون بالانتماء إليها . كذلك فإن هذه المؤسسة قد أعطتهم الفرص للتقدم والرتقى .

ونحن نعلم جيدا بأننا مرتبطون ومسئولون عن تحسين أدائنا باستمرار مما يجعلنا منطقة جذب للخبرات والكفاءات كذلك فإن من أسس عملنا القدرة على الاحتفاظ بهذه الكفاءات علاوة على الكفاءات المتاحة بشركتنا وذلك بتحسين ظروف العمل وبدوام الترقب للممتازين والأكفاء .

١٠٠٠ نسمى لايجاد البيئة المشجعة للأفراد على المبادرة والخلق والابتكار ونحن نؤمن بالإدارة بالأهداف طالما كانت هذه الأهداف ممكنة ومقبولة كذلك فإننا نشجع كل عامل بل ونطالبه في بعض الأحوال بوضع الخطة الخاصة به كي يحقق أهدافه الشخصية مع ربط هذه الأهداف بمفهومه وتقديره لمصلحة الشركة التي يعمل بها .

إن هذا المفهوم يتيح للعامل بالشركة أن يبادر بوضع الحلول الجيدة لكل المشاكل التي تواجهه في أعماله القديمة منها والحديثة .

كذلك فإن قياس أداء العامل يتوقف دواما على مدى مربه أو بعده من تحقيق الاهداف التي شارك في وضعها .

الهدف الرابع - أرضاء المساهمين :

نحن نؤمن بأن مالكي مؤسستنا من حقهم علينا الحصول على عائد معقول ومستمر عن استثماراتهم في شركتنا .

نحن نؤمن أيضا بمسئوليتنا تجاههم باستمرار وتحت كل الظروف كي يكونوا فخورين بمؤسستهم ونعني بذلك سلوك العاملين بها ونصرفاتهم وكذلك مدى ونوعية الخدمات التي نقدمها .

الهدف الخامس - معدل النمو :

نحن نؤمن بأن معدل تنمية معتدل ومخطط له مسبقا سوف يؤدي دوره في تحقيق الربحية ويعتبر أمرا ضروريا لاستمرار مؤسستنا .

وهذا النمو يجب ان يتحقق من أجل ان نصبح قادرين على تحقيق بغية الاهداف كما واننا لا نرى اماننا سبيلا آخر سواء لضمان استمرار نجاحنا في ظل المنافسة المتزايدة في الاسواق العالمية . ان القاسم المشترك في كل ما أوردناه هو التكنولوجيا .

ولقد كان في استطاعتنا دائما ان نساهم بنجاح في تقدم التكنولوجيا وبذلك وبقدر ما استطعنا فاننا قد ساهمنا في تحسين الاقتصاد العالمي اننا في سبيل ذلك لم نبخل أبدا في الاتفاق على البحوث التكنولوجية . وذلك لاقتناعنا التام بأنه اذا لم نفعل ذلك فانه سيستحيل علينا تحقيق التقدم التقليدي لمؤسستنا مما يفقدها قوتها وقيادتها التي يعترف بها الجميع في ذلك المجال .

الهدف السادس - الوظيفة الاجتماعية :

نحن نؤمن بأنه تقع علينا مسؤولية هامة نحو وطننا ومجتمعتنا الذي نعيش فيه ونحن ندرك كذلك واجبتنا نحو مساندة حكومتنا وقوانينها ومؤسساتها التي تمنحنا القدرة والعدالة والقدوة الحسنة كذلك فاننا نطمح جيلنا بأنه بتحقيق جميع أهداف مؤسستنا فاننا سنسفر افرادا وجماعات مواطنين صالحين على أحسن مستوى يرونو اليه الجنس البشري .

الى هنا انتهى حديث رئيس مجلس ادارة تلك الشركة الى السادة المديرين الذين يعملون معه ولقد ظهرت نتائج العام الذى نتحدث عنه فاذا بالشركة تحقق ما لم يحققه من قبل واذا بالرجل يجد نفسه على راس قائمة اصحاب اكبر اجور في الولايات المتحدة الامريكية .

انى ارجو القارىء ان يعيد قراءة ما جاء من اهداف لان هذه الاهداف التى حددها الرجل جمعت فى اطارها المبسط كل النظريات الحديثة لتحسين المنظمات واثبتت عملياً فاعليتها بما لا يترك أى شك فى أن الادارة بالاهداف طالما كانت هذه الاهداف ممكنة ومعقولة هى فى ذاتها هدف يتعين علينا أن نضمه امامنا لتحقيق لبلادنا من طريق قدراتنا كل ما نرجوه من عزة وكرامة وكفانا اعتمادا على طلب العون من الاشقاء وغير الاشقاء لأن ذلك منبع مصيره الى جفاف طال الزمن او قصر .

ان قدراتنا الذاتية هى الملاذ الوحيد لمواجهة ما نحن فيه وانى على ثقة تامة باننا باذن الله ننتصرون .

الإصلاح الاقتصادي

والتنمية الاقتصادية

الأستاذ محمد عزت علوان

المدير التجاري لشركة
للصناعات الكيماوية

إن سنوات النضال التي قضيت في صراع مع الاستعمار من أجل تحرير الأرض والارادة المصرية وفي تبني قضايا التحرير الوطني للشعوب العربية وشعوب العالم الثالث وفي حروب استمرت ربع قرن دفاعا عن الحق العربي في مواجهة الغزوة الصهيونية قد استنفذت الكثير من الموارد المصرية واقتطعت جانبا كبيرا منها كان من الممكن توجيهه نحو التنمية لولا هذه الظروف التي فرضت على مصر .

كما إن زيادة السكان بمعدلات مرتفعة قد ضاعفت من حدة هذه الظروف وزادت من الضغط على فرص العمل المحدودة في وقت التزمت فيه الدولة بمبدأ العمالة الكاملة فزادت نسبة البطالة المقتصة والعمالة الزائدة في الكثير من المواقع وبذلك زادت الأجور المدفوعة التي لم يقابلها إنتاج يحقق فزاد الضغط على سلع الاستهلاك وظهرت مشكلة التضخم . وأصبحت التنمية ضرورة حيوية لحل الكثير من الاختناقات في السلع والخدمات وإيجاد مجالات العمل للأعداد المتزايدة من السكان .

كما زاد الاتفاق لأغراض التنمية وارتفع حجم الواردات من السلع الاستثمارية لأقامة المشروعات التي لا تظهر نتائجها إلا بعد عدة سنوات ولم يرتفع حجم الصادرات فظهرت مشكلة العجز في السيولة النقدية والعجز في ميزان المدفوعات ولجأت الدولة الى الاقتراض لتمويل مشروعات التنمية وازداد حجم القروض تدريجيا وتراكمت الفوائد حتى وصلت الى حجم القروض نفسها وخصص جانب كبير من الصادرات لسدادها وزاد العجز في ميزان المدفوعات كما زادت حدة التضخم وارتفاع الاسعار وانخفضت قيمة العملة انخفاضا كبيرا .

وبعد المصادق تضطر الدولة الى اعادة تعمير المناطق التي دمرتها الحرب وتطهير قناة السويس واعادتها للملاحة الدولية ويزداد الاتفاق لاغراض التعمير وترتفع تكاليفه كما تحتاج المرافق المتضررة الى تمويل ضخ من طريق القروض الخارجية. والمطلحة .

ويظهر المعجز بالميزانية في كل عام ويزداد حجمه ويتم تمويله بالاقتراض ونظام التمويل بالمعجز وتنخفض إيرادات الدولة من القطاع العام ومجلى الضرائب مع قيامها باعانة السلع الاساسية للحفاظ على مستوى اسعارها وترتفع هذه الاعانة من ٢٠ مليون جنيه الى ٦٠٠ مليون جنيه في خمس سنوات .

وتضطر الدولة اخيرا الى رفع الدعم عن بعض هذه السلع وزيادة الرسوم الجمركية ومطالبة الوحدات الاقتصادية بسداد قمة الواردات والرسوم الجمركية بالانصرار التشجيعية لعملة الاجنبية وتتصاعد هيكل التكاليف وتتصاعد مع الاسعار . وكان لذلك تأثير مباشر على الدخل الحقيقية للافراد وزادت المشكلة الاقتصادية تعقيدا ووصلت ابعادها الى حدود غير آمنة حتى اصبحت أزمة اقتصادية زادت من حدتها وتضرر خطة التنمية بل توقفها خلال فترة النكسة ولمدة ٦ سنوات تقريبا . واصبح الاقتصاد المصرى يواجه الكثير من التحديات ومنها :

- ١ - المعجز الكبير في ميزان المدفوعات وزيادة عبء القروض الخارجية .
- ٢ - المعجز في السيولة النقدية وقصور الموارد التمويلية عن متطلبات الخطة .
- ٣ - قصور الانتاج المحلى عن توفير متطلبات الاستهلاك وتعرض الوحدات الانتاجية الى الخسائر بسبب ارتفاع التكاليف وتقدم المصدات والاختناقات في المستلزمات وقطع النيار .
- ٤ - تخلف الصادرات عن الواردات حيث يبلغ حجم الصادرات ١٠٪ حجم الواردات .
- ٥ - هبوط معدل التنمية من معدل الزيادة في السكان .
- ٦ - زيادة حدة التضخم وارتفاع الاسعار .
- ٧ - زيادة البطالة المقننة والطاقة المعاطلة وهبوط الانتاجية .
- ٨ - قصور المدخرات الوطنية عن تمويل خطة التنمية حيث انخفضت المدخرات الى ٢٪ فقط من الدخل القومى .

الانفتاح الاقتصادي :أواجهة التضخيات :

وازاء المتغيرات العالمية بعد حرب اكتوبر ١٩٧٣ وزيادة حجم فوائض البترول لدى بعض الدول العربية الى ارقام خيالية وما تحقق من مكاسبه بعد النصر لهذه الدول ولواجهة تحديات المرحلة وخصوصا ما يتعلق بالعجز في السيولة النقدية والحاجة الى مصادر تمويلية لخطّة التنمية اعلنت مصر عن سياسة الانفتاح الاقتصادي لاستقطاب رأس المال العربي والاجنبى للاستثمار والتعاون مع رأس المال المحلى في اقامة مشروعات متطورة تساهم في حل الاختناقات وخلق فرص جديدة للعمالة المتزايدة وتنفيذ من التكنولوجيا الحديثة في الانتاج والادارة والتسويق وفتح الطريق امام المبادرات الفردية لكى تساهم في تطوير المجتمع بما تقدمه من فكر وعمل وتشجيع رأس المال الخاص على المساهمة في التنمية وزيادة الانتاج لافراض الاستهلاك المحلى والتصدير بما يعمل على تحسين ميزان المدفوعات . ولتدعيم الروابط الاقتصادية مع الدول العربية لخلق كيان اقتصادى عربى متكامل يقف في مواجهة التكتلات الاقتصادية العالمية . ويعمل على حل المشاكل الاقتصادية في المنطقة .

ولقد سبق أن نبهنا الى الاعراض الجانبية التى يمكن أن تنشأ في ظل سياسة الانفتاح نتيجة للفوارق الضخمة بين الدول المتقدمة والدول المتخلفة وللتقدم العلمى المستمر في وسائل الانتاج والتسويق لدى الشركات العالمية مما يخلق موقفا تنافسيا غير متكافئ بينها وبين الشركات المحلية . كما سبق التنبيه الى ضرورة استخدام الوسائل الاقتصادية لتوجيه رأس المال الخاص الى مشروعات الاستثمار بدلا من مشروعات الاستهلاك أو النشاط الطفيفى . وحدثنا من طفيان الدوافع الشخصية ودوافع الربح على الدوافع القومية في هذه الفترة الحرجة بما ينحرف بمسيرة التنمية الى اتجاهات ضارة بالمجتمع ويريد من معاناة الافراد ويهبط بحماسهم او يريد من عوامل السخط بينهم . . ولقد سبق أن ركزنا على أهمية القطاع العام باعتباره الدعامة الاساسية للتنمية والانفتاح على العالم والقاعدة الاقتصادية للانطلاق والتعاون مع رأس المال العربى والاجنبى في اقامة مشروعات كحل لمشكلة السيولة النقدية وتوفير مقومات الاستثمار الاقتصادى من مرافق وخدمات ومصادر الطاقة والصناعات الثقيلة والصناعات التكميلية . ولا زلنا نكرر ان الدعوى الى تراجع القطاع العام دعوى خاطئة كما انه من الخطأ اقامة مشروعات منافسة للمشروعات الوليدة التى لم تستكمل مقومات الانطلاق ولكن يمكن أن تساهم سياسة الانفتاح في تدعيم هذه المشروعات بالخبرة الفنية والتكنولوجيا الحديثة

ورأس المال الاجنبى . وانه من الخطأ ايضا استخدام الانفتاح الاقتصادى فى استيراد السلع الكمالية أو التوسع فى الاستيراد بدون تحويل عملة لاغراض استهلاكية .

وهكذا نجد أن الانفتاح الاقتصادى لا يلقى التخطيط وخصوصا بالنسبة للدول النامية بل ان التخطيط فى الوقت الحالى هو معيار التقدم لشعوب، ولابد من وجود خطة للتنمية فى ظل سياسة الانفتاح تحدد فيها المشروعات المطلوبة مع اولويات لها وطريق تمويلها وتدعيمها بدراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات التى يساهم فيها رأس المال العربى والاجنبى على أن تكون جاهزة للمستثمرين بالدراسات الاقتصادية والإحصاءات الدقيقة كما يستحسن المبادرة بتسويقها لدى بيوت المال العربية والاجنبية والمنظمات الدولية وعرضها على المستشارين الدوليين وبيوت الخبرة الاجنبية لتقديم ثقة المستثمرين العرب والاجانب فى نجاحها .

ولقد تبين من الحوار العربى الاوروبى الاخير أن رأس المال العربى والاجنبى يفضل الاستثمار الثلاثى أى أن يشترك رأس المال العربى مع الخبرة الاجنبية والعمالة المصرية فى اقامة المشروعات . كما تبين أن رأس المال العربى يفضل الجانب الاوروبى أو الأمريكى ومكاتب الخبرة الاجنبية والمنظمات الدولية لاستشارتها قبل المساهمة فى التمويل أو الاستثمار وانه يخشى المخاطرة بالاستثمار منفردا فى الدول النامية رؤؤل المساهمة فى مشروعات قائمة بالفعل فى دول متقدمة وثبتت نجاحها وذاعت شهرتها وحينما لا يجد مجالات الاستثمار المناسبة يفضل الحصول على فائدة مرتفعة من البنوك الاوروبية والأمريكية .

ولقد قطعت مصر شرطا كبيرا فى منح الضمانات والتسهيلات لرأس المال العربى والاجنبى وأعدت له التشريعات الخاصة والاعفاءات الضريبية وامكانيات التحويل للأرباح بالعملة الاجنبية ، كما شجعت رأس المال الخاص على الدخول فى مجالات الاستثمار المختلفة والمساهمة فى خطة التنمية ومنحته كافة التيسيرات ليقوم بدور ايجابى فى النشاط الاقتصادى .

ولكن للأسف لم تتحقق أهداف سياسة الانفتاح الاقتصادى حتى الآن بالدرجة المطلوبة ويرجع ذلك الى الاسباب الآتية :

١ - لا زال رأس المال العربى والاجنبى مترددا فى الدخول برغم الضمانات التى منحتها الدولة .

٢ - لا زالت المعوقات الادارية وطول الاجراءات تعرقل اتمام المشروعات.

- ٣ - تختلف المرافق عن تقديم الخدمات المطلوبة للمشروعات الجديدة
- ٤ - لا زال التصور في مواد البناء ومصادر الطاقة، ووسائل النقل وتأخر شركات المقاولات في انجاز الانشاءات في المواعيد المحددة وارتفاع اثمان اراضي البناء من الموقوفات في تنفيذ المشروعات طبقا للخطة الموضوعة .
- ٥ - عدم ملائمة الاجراءات الجمركية للتخليص على المعدات. في وقت مناسب .
- ٦ - تخلف البنوك عن تقديم الخدمات المطلوبة للمستثمرين .
- ٧ - عدم الوضوح الكافي لاهداف سياسة الانفتاح واجراءاتها للمستثمرين الاجانب والعرب .
- ٨ - تأخر انشاء مكاتب الخبرة ودراسة المشروعات .
- ٩ - عدم نجاح الاجراءات الخاصة بجذب مدخرات المصريين العاملين بالخارج .
- ١٠ - ظهور امراض جانبية لسياسة الانفتاح نتيجة التوسع في استيراد سلع كالمالية او مثيلة للاننتاج المحلي .

ولكن لا زالت سياسة الانفتاح الاقتصادي هي سياسة العصر بعد. التغييرات الجذرية التي تناولت الأوضاع السياسية والاقتصادية العالمية وبعد أن أصبح من المستحيل على دولة نامية ان تحقق التقدم وتحل مشكلاتها بدون التطوير في أساليب الانتاج والإدارة وبدون استقطاب رؤوس الأموال الأجنبية بفرض شروط سياسية للمساهمة في مشروعات التنمية التي تحتاج الى مصادر تمويلية كبيرة تعجز الدول النامية عن توفيرها من مصادرها المحلية لانخفاض معدل الادخار لديها وأصبح على الدول النامية أن تزيد من حركتها لكي تلحق بركب التقدم الذي يسير بخطوات سريعة. ويريد الفوارق بين الدول المتخلفة والدول المتقدمة مبعداً يتغلب على المشكلات العالمية .

وتعتبر سياسة الانفتاح الاقتصادي هي السياسة المناسبة لمصر في الوقت الحالي بشرط تهذيبها وترشيدها لكي تحقق الاهداف المطلوبة في أسرع وقت ممكن وحتى لا تخلق أوضاعاً معاكسة لمسيرة التنمية . فالقروض الخارجية قد وصلت الى حدود غير آمنة وأصبحت عبئاً ثقيلاً على الاقتصاد المصري ولا بد من الحد منها والاستماضة عنها بأسلوب المشاركة مع رأس المال الاجنبي في تنفيذ مشروعات الخطة وخلق

حننا التطوير بالاستعانة بالخبرة الفنية الأجنبية والتكنولوجيا الغربية الحديثة وهذا ما توفره سياسة الإنتاج على العالم المتقدم ، وأصبح عليها أن تطور أشكال التعاون مع الدول العربية والدول الأفريقية وتديم أساليب التكامل الاقتصادي مع هذه الدول بما تستطيع أن توفره كل منها من إمكانات وموارد ذاتية والدول العربية المنتجة للبترول تملك حاليا رأس المال الكافي لتفويل كافة المشروعات المطلوبة لجميع دول المنطقة كما أن لدى بعض الدول الأفريقية من الموارد الطبيعية والثروات المعدنية والمواد الأخرى والأراضي القابلة للزراعة ما يمكن أن تتعاون به مع رأس المال العربي في تنمية هذه الموارد وتديم الصناعات القائمة وتطويرها وتوفر الأمن الغذائي للدول العربية والأفريقية جميعها وبذلك يمكن لهذه الدول النامية أن تحقق تقدما سريعا في حل مشاكلها بإزالة الصوائج والحساسيات التي فرضها الاستعمار والتخلف فيما بينها وأن تعمل تدريجيا على إقامة كيانات كبيرة وتكتلات اقتصادية تستطيع أن تحصل على أفضل الشروط في التعامل مع الدول المتقدمة .

جوانب المشكلة الاقتصادية في مصر :

إن للمشكلة الاقتصادية جوانب متعددة منها ما يتعلق بالظروف التي أحاطت بمصر قبل عهد الاستقلال والتي فرضت عليها أنواعا من الاستقلال والحرر ومنعتها من التطلع إلى التنمية الصناعية والتوسع الزراعي ورغم الريادة المضطربة في السكان وتعرض اقتصادها القومي إلى الجمود والتخلف لسنوات طويلة ، وشغلها الاستعمار بفارق سياسية من تحقيق التطور الاجتماعي مما هبط بمستوى المعيشة والدخل القومي ، وعندما بدأت بعد الاستقلال في الأعداد للتنمية كانت لا زالت مشغولة بقضايا سياسية ومعارك عسكرية استنفدت الكثير من مواردها وفي نفس الوقت بدأت تسود العالم موجات من التضخم وارتفاع الأسعار زادت من تكاليف التنمية واستوردت التضخم مع السلع والخدمات والمستلزمات . كما تعرضت مصر إلى منا تفرقت إلى الدول النامية من المعجز في النبيلة الاقتصادية ونقص الخبرة الفنية وزيادة الواردات ومجبر الصادرات والخلل المستمر في ميزان المدفوعات . وبدلا من قيام الدول المتقدمة بمساعدة الدول النامية تصبح ضورا متعسدة عن الاستقلال والاستنزاف لمواردها كما نجد تكتلات اقتصادية واتحادات أجنبية تنسب إلى الاحتكار وزيادة الأسعار وتسيطر على التجارة الدولية ولحق بالدول الخارجية إطف الأضرار :

وعجزت المنظمات الدولية عن تقديم المساعدات المالية التي القصور الموارد بهذه المنظمات ولتدخل الأعراس السياسية في أسلوب التوزيع

للمساعدات ولن ننسى ما حدث عام ١٩٥٦ من رفض صندوق النقد الدولي تمويل مشروع السد العالي وتدخلت أمريكا لتمنع هذا التمويل بل وتدفع الصندوق إلى التشهير بالاقتصاد المصري . وبرغم ما سعت إليه مصر من اتخاذ موقفا حياديا من الصراع الدائر بين القوتين الأعظم ومن المشكلات العالمية لتتفرغ للتنمية كما سعت إلى إيجاد قوة ثالثة بينها عرفت بالعالم الثالث لتمنع الصراع من الوصول إلى الصدام المسلح والحرب العالمية إلا أنها بحكم موقعها الاستراتيجي وتعرضها لضغوط الاستعمار وتهديداته حليفته إسرائيل وحاجتها إلى الدعم من القوى العظمى ، وموقف الولايات المتحدة المتحيز وضربها لدول العالم الثالث الواحدة بعد الأخرى لم تستطع مصر الحفاظ على ما حققته لفترة قصيرة من الحياد الإيجابي . وتعرضت إلى ضغوط الإنفاق العسكري المتزايد وارهقت بحروب متتالية خلال الـ ٢٥ عاما الماضية .

ومع ذلك واجهت مصر هذه التحديات بثأيم قناة السويس والاستفادة من رسومها لأغراض التنمية وبدأت في إنشاء السد العالي بتمويل سوفيتي ونفقت خطة خمسية للتنمية حققت معذلا عاليا وبدأت في تنفيذ الخطة الخمسية الثانية إلا أن ما حدث من هزيمة عسكرية في ٥ يونيو ١٩٦٧ كان له آثار مباشرة على الاقتصاد المصري الذي تحمل عبء إعادة البناء للقوات المسلحة بالكامل وتخصيص أكبر ميزانية للإنفاق العسكري عرفتها البلاد حتى توقفت عمليات التجديد للمعدات والمرافق وتضخم حجم القروض الأجنبية وزادت الأعباء على ميزان المدفوعات وتعرضت الوحدات الاقتصادية إلى الكثير من الاختناقات في مستلزمات الإنتاج وقطع الغيار وتوقفت إيرادات قناة السويس والسياحة وهاجر سكان منطقة القناة إلى الداخل وتوقفت منشآت هذه المنطقة عن العمل وزادت الضغوط على السلع الاستهلاكية والإسكان . وبرغم الصمود الاقتصادي الذي تحقق في فترة النكسة فإن آثار هذه الفترة امتدت إلى العديد من أوجه النشاط في الأعمال والضمانات والمرافق وبرغم ما تحقق من نصر في أكتوبر عام ١٩٧٣ فإن الأزمة الاقتصادية استمرت مع زيادة الإنفاق من أجل التنمية التي توقفت خلال فترة النكسة وزادت الواردات زيادة كبيرة كما زاد العجز في ميزان المدفوعات وارهقت الدولة في سدّاد القروض وفوائدها ولم يقبل الدائنون جدولتها كما أن بعضها كان قصير الأجل لا تتناسب فترة سدادها مع ظروف الأزمة الاقتصادية .

وتعرض الاقتصاد المصري إلى أزمة خانقة تهدده بالجمود بسبب العجز في السيولة النقدية ولم تقدم الدول العربية الشقيقة الدعم الكافي لاجتناب الأزمة ولم تعد المسكنات والإعانات الموسمية كافية لعلاجها كما

في الحلول التي طرحت لم تكن في حجم المشاكل . ففي الوقت الذي طلبت فيه مصر ١٥٠٠ مليون دولار في يناير الماضي لاتخاذ الوضع الاقتصادي المتدهور كان يوجد ٦٠ ألف مليون دولار لا يجد الأخوة العرب وسيلة لاتفاقها . وبرغم ما تحملته مصر من اتفاق عسكري بلغ ٤٠ ألف مليون جنيه خلال فترة النكسة وحتى نصر أكتوبر عام ١٩٧٣ الذي حقق للدول النفط العربية فوائد ضخمة بسبب ارتفاع أسعار البترول فقط بما يقدر بمئات البلايين من العملة الاجنبية وتحملت مصر آثاره في شكل زيادة في أسعار المستلزمات الا ان الدول العربية لم تساهم بنصيبها العادل في تكاليف النصر الذي تحقق واصبح من غير المنطقي ان تذهب رؤوس الاموال العربية الى بنوك أوروبا وأمريكا تاركة مصر عاجزة عن سداد ديونها العسكرية التي بلغت ١٤ ألف مليون جنيه والتي يجب ان تتحملها الدول العربية بالكامل .

ولازالت المعركة مستمرة مع قوى الاستعمار والصهيونية ولا زالت مصر تتحمل وحدها الانفاق العسكري المتزايد وبرغم الازمة الاقتصادية لم تتخلي مصر عن دورها القيادي ومسئولياتها تجاه الامة العربية وقضية الشرق الاوسط ولكنه قلص مصر وحجبتها الحضارى وثقلها السياسى والعسكرى وموقعها الاستراتيجى الذى يلقى عليها عبء القيادة والعطاء لاشقاتها من الدول العربية .

ولن تؤثر فيها الازمة العارضة من القيام بدورها التاريخى في المنطقة ولكن العرف الدولى والسوابق الدولية بعد الحربين العالمين تشير الى ما يجب الاتفاق عليه بين رفاق السلاح وحلفاء الحرب برغم اختلافهم في القوميات فلا زلنا نذكر ان المساعدات الامريكية من طريق مشروع مارشال كان لها اكبر الأثر في انقاذ أوروبا من الدمار الشامل بعد الحرب العالمية الثانية وعودتها الى الحياة الطبيعية في فترة قصيرة ومكنتها من مواصلة التقدم بخطوات مذهلة ولولا هذه المساعدات لتفترت خريطة العالم ولما تحقق التفوق العلمى والاقتصادى للدول الغربية بما في ذلك أمريكا نفسها وزادت احتمالات قيام حرب عالمية ثالثة ربما تقضى على منجزات العصر . وكما شاهدنا الدول الأوروبية تسعى فيما بينها الى انشاء السوق المشتركة لتحافظ على مواردها الذاتية وتسمح بانتقال رؤوس الاموال والأيدي العاملة فيما بينها وتبادل الخبرة الفنية والامهلات الجبركية وتخلق كيانا اقتصاديا ضخما يقف في مواجهة القوى العظمى ويحافظ على استقلالها السياسى والاقتصادى فاننا نعجب كيف فشلت الدول العربية في اقامة السوق المشتركة برغم الروابط القومية ووحدة اللغة والدين والثقافة والمصير المشترك وبرغم وجود الامكانيات والموارد المالية والبشرية

التي تنطلق إليها السوق الأوروبية نفسها. وبرغم حاجة الدول العربية الى تكامل اقتصادي تتوفر عوامل نجاحه حاليا ويعمل على التقدم الحضارى الذى يعتبر التحدى الحقيقى فى الصراع العربى الاسرائيلى .

ان بناء التقدم على الارض العربية هو مسئولية الدول والشعوب العربية مجتمعة وان التاريخ سوف يحكم على شعوب هذه المنطقة ودولها حكما قاسيا اذا لم تستغل مواردها الذاتية فى تحقيق التنمية الشاملة ، ولذا لا وعمة التخلف من أجل الحفاظ على استقلال المنطقة العربية وحمايتها من النفوذ الأجنبى وتحقيق الأمن والرفاهية للشعوب العربية

الجانب الداخلى للمشكلات الاقتصادية :

وفيما يتعلق بالجانب الداخلى من المشكلة الاقتصادية فى مصر فاننا نجد الكثير من المواقف والتحديات التى تعرقل مسيرة التنمية فالى جانب التصور فى استخدام الموارد الذاتية استخداما اقتصاديا ووجود طاقات معطلة لم يتم استغلالها فإن ثروتنا البشرية أصبحت عبئا اقتصاديا يضغط على سلع الاستهلاك والاسكان والمرافق بدلا من اعتبارها عاملا من عوامل الانتاج يشترك مع العوامل الأخرى فى زيادة الانتاج وتنمية الموارد . ولقد أهدرت هذه الثروة وفقدت فاعليتها لأسباب كثيرة تتعلق بقصور فى التخطيط والتعليم والتدريب كما تتعلق بالعلاقات الاجتماعية المتخلفة وعوامل اقتصادية وسياسية أخرى . والأرض الزراعية لم تتسع رفعتها يرغم الزيادة الرهيبة فى عدد السكان بل أصبح يعتدى عليها كل يوم لأغراض البناء والتصنيع وبرغم الزيادة التى حققها السد العالى فى مساحة الأرض الزراعية فقد اقتطعت مساحات أكبر لأغراض غير زراعية بل لقد انتشرت جريمة قطعة الأرض لصناعة الطوب بعد احتجاز طوى النيل ولم تفكر فى بديل آخر يستخدم فى هذه الصناعة . وانفقنا الملايين على استصلاح الأراضى ولم يدخل منها سوى ١٠ ٪ فى الزراعة ولو كنا نتركها أرضنا الخصبة ولم نستصلح أرضا جديدة لكان أفضل ولو فرنا الملايين التى لتفقدناها لان الحصيلة لآثالت هى عدم الزيادة فى رقعة الأرض الزراعية .

كما أننا لم نستغل موقعنا ومناخنا وامكانياتنا فى تنمية السياحة وزيادة مواردنا باعتباره من المصادرات الغير منتظورة . ولم نستخدم مدخراتنا الوطنية بشكل واضح لأغراض التنمية بسبب تناقض هذه المدخرات وعدم كفايتها وتصبحنا نعتمد كلية على الموارد الخارجية ونعتمد عليها فى كل الآمال ولم تنجح حتى الآن محاولات جذب مستثمرين المصريين العاملين بالخارج وأغريتهم بالوسائل المختلفة الاقتصادية والقومية للاستثمار فى مشاريع التنمية . ولم نطور نظم الإدارة فى مصر لتيسير التحول

الاجتماعى المنشود وبرغم وجود خبرات ادارية متخصصة اثبتت فاعليتها وقدرتها وحقق منجزات ضخمة في ظروف دقيقة ومعاصرة في مراحل نضالنا من اجل الاستقلال والتقدم كما اثبت كفاءتها في العمل بالخارج وفي الدول المتقدمة وحقت الصمود الاقتصادي اثناء النكسة ووفرت امكانيات النصر الانا لم نهيء المناخ الطبيعي والعلمي لتكوين الكوادر المتجددة واهدرنا الكفاءات الادارية بشاعة المناقضات والسلبات بين الجهاز الادارى - ولم نوفر له امكانيات التطوير والتدريب ووسائل الادارة الحديثة كما لم تساعد ظروف التخلف الاجتماعي والاقتصادي على تطبيق نظم الإدارة العلمية وظهور الجهاز الادارى برغم ما فيه من خبرات وكفاءات بمظهر التخلف والوجود حتى قيل أنه من اسباب الازمة الاقتصادية الزاهنة بما يثيره من معوقات ادارية وبمعايير تفرق مشروعات التنمية وللأسف في هذا الإطار اثر العوامل النفسية على عدم اقبال الأفراد على الاستثمار أو هروبهم من مجالات التنمية . كما يؤثر مناخ الحرية والأمن على اشاعة روح التفاؤل بين المستثمرين وتظهر رؤوس الاموال المخفية كما تقبل الاسواق التي تبحث عن مجالات جديدة للاستثمار وتسرى موجة من النشاط الاقتصادي تدفع بالتقنية الى معدلات عالية .

ولذلك يقوم السيد رئيس الجمهورية بتخصيصا بدور في لمابة الاهمية خلال الازمة الاقتصادية وهو خلق الأمل في نفوس المواطنين وكفالة خريائهم وأمنهم وقد بدأ هذا الدور منذ ١٥ مايو ١٩٧٧ بثورة التصحيح فأصدر الدستور الدائم ووضع مبدأ سيادة القانون ودولة المؤسسات وأصدر التشريعات التي تكفل الضمانات والأمن لرأس المال العربى والأجنبى . وتشجيعه بالإعفاءات الضريبية والإميازات المتعددة .

قطاع الأعمال والازمة الاقتصادية :

يعتبر قطاع الأعمال الدعامة الأساسية للنشاط الاقتصادي في مصر وهو الذى يقود التنمية بامكانياته وقدراته الفنية الادارية التى اكتسبتها خلال العشرين سنة الماضية كما يولر مقومات الاستثمار والمشروعات الجديدة وهو الذى حقق الصمود الاقتصادي خلال فترة النكسة ووفر امكانيات النصر في أكتوبر ٧٣ كما يحقق الفائز الذى يساهم في التنمية ويعمل على توفير السلع والخدمات لأفراد الشعب كما يطلق لرما المعاملة التزايدة ويقود عملية التحول الاجتماعى ويساعد على اكتساب خبرات جديدة وهو الذى يمه الدول العربية الشقيقة بهذه الخبرات انضمامهم في بناء التقدم في الوطن العربى .

وقد تعرض قطاع الأعمال خلال الأزمة الاقتصادية الى ضغوط المعجز في السيولة النقدية والنقص في المستلزمات وقطع الفيار كمسا تعرض الى اخطار التآكل من الداخل لعدم امكانه تجديد معداته أو تطويرها وتآثرت مؤشرات الكفاية بارتفاع الاجنور بدون تحقيق زيادة في الانتاج ويتصاعد هيكل التكاليف مع الجمود النسبي في اسعار المنتجات النهائية حتى تتعرض الى ظاهرة اعتصار الارباح واصبح يواجه الكثير من التحديات ومنها :

- ١ - ارتفاع الاسعار للمستلزمات والمعدات وقطع الفيار .
 - ٢ - الاهلاك للعديد من خطوط الانتاج وقادم المعدات .
 - ٣ - المعجز في السيولة النقدية وتضخم ديونة للبنوك المحلية .
 - ٤ - المعاملة للذائدة والبطالة المقنعة والطاقت المظلة .
 - ٥ - زيادة الاعباء الاجتماعية واعباء القرارات السياسية على حساب الانتاج .
 - ٦ - هجرة الخبرات الفنية والادارية بسبب اغراءات الاجور المرتفعة بالخارج .
 - ٧ - تدهور المرافق والقصور في الخدمات ووسائل النقل والاتصال .
- وبالاضافة الى هذه الاعباء المرهقة فان قطاع الاعمال لازال مكيلا بقيود والقوانين التي تحد من حركته كما يعاني من تدخل الوزارات والاجهزة الرقابية بالاضافة الى نقص امكانيات التطوير وتخلف لنظم الادارية ويتعرض في نفس الوقت الى منافسة مشروحات القطاع الخاص المتحررة من قيود القوالب والقوانين الحكومية وتملك امكانيات التطوير والسيولة النقدية . وبرغم ما تم من الغاء المؤسسات العامة ومحاولات تخليص القطاع من وصاية الدولة وتحريره من القيود فان الوزارات كثيرا ما تحاول استرجاع سلطانها على قطاع الاعمال بحجة التنسيق وغيره ويرغم ما اعطى لمجالس ادارات الوحدات الاقتصادية من سلطات طبقا للقانون رقم ١١١ لسنة ١٩٧٦ فان القانون رقم ٦١ لازال قائما وينص على منح سلطات للوزراء في الاعتماد واصدار القرارات العلوية لهذه الوحدة . ولقد عانى القطاع العام من القوانين الوحدة التي صدرت بشأن العاملين بالحكومة والقطاع العام برغم اختلاف ظروف العمل في كل منها وعندما ظهرت التناقضات في التطبيق تمسدت القرارات وتوالى صدورها فكان كل قرار يخلق تناقضا جديدا وانشغل العاملون باوضاعهم الوظيفية عن الانتاج وسرت فيهم الروح القتوية وساووا الكفاء بغيرهم من ذوي الكفاية المنخفضة فهبطت الانتاجية وسادت السلبية واللامبالاة وكثرت المطالب ببنون القيام بالواجبات ووجدت الوحدات الاقتصادية صعوبة في التوفيق بين مطالب العاملين وميزانية الاجور وارقسام الانتاج .

حجم المشكلة والحلول المقترحة :-

يجب أن نقرر أنه برغم ما تم من مجهودات لعلاج الأزمة الاقتصادية فإن الأوضاع المعاكسة أقوى بكثير من الحلول التي قلمت والتي سرعان ما تدوب في حجم المشكلة الكبير . فزيادة السكان بالمعدلات العالية لا تترك فائضا من السلع للتصدير بل يتم استيراد ما يكمل احتياجات الاستهلاك والمعونات العربية والاجنبية هي مجرد مسكنات وقته تترك أصسل الازمة وتستخدم في اغراض استهلاكية من اليد للفم مباشرة ولا تكفى لاغراض التنمية لفضالاتها أمام الاحتياجات الضخمة . والقروض الاجنبية يزداد حجمها وتتراكم فوائد لها ويتم سدادهما بقروض أخرى أطول أجلا . والمراقف بلغت حدا خطيرا من التدهور يهدد بكارثة ينتظر حدوثها بين لحظة وأخرى وتعالج باصلاحات مؤقتة وهي تحتاج الى تفسير جذري وشامل والقطاع العام وهو القاعدة الاقتصادية الاساسية تتوالى خسائره وينكمش فائضه ويتآكل من الداخل ويهدد كل يوم بتصفية الوحدات الخاسرة فهل هذا هو العلاج ولصالح من ؟ وصندوق النقد الدولي يقدم حولا مستوردة من نظم رأسمالية متقدمة وبعيدة عن المجتمعات النامية ولم يقدم معونات مؤثرة حتى الآن . والاختناقات في السلع الاساسية تعالج برفع الاسعار بدون حل جذري وهو زيادة العروض منها بأسعار مناسبة وهكذا تتفاقم المشكلة ولا ترقى الحلول الى مستوى حجمها . وأصبح الامر يقتضى تنفيذ برنامج شامل للاصلاح الاقتصادي يتناسب مع حجم المشكلة الراهنة وتتضافر فيه كل الجهود الذاتية والعربية ومما يمكن الحصول عليه من مساعدات اجنبية على أن يشمل ما يلي :

- ١ - تنفيذ برنامج للمساعدات الاقتصادية تقوم به هيئة عربية من دول البترول أو جامعة الدول العربية لتقديم معونات مكثفة وسريعة لا يرد الجانب الاكبر منها ويرد الباقي على أجل طويل مع فترة سماح مناسبة .
- ٢ - ضرورة الوصول الى اتفاق مع الدول العربية على سداد الديون العسكرية مساهمة منها في تكاليف المعارك العسكرية السابقة ووضع اتفاق بشأن الاشتراك في الانفاق العسكرية الحالي باعتبار أن المعركة لازالت مستمرة وأن مصر تقوم بواجبها في الدفاع عن الامة العربية والمواجهة المباشرة لقوى العدوان الصهيوني .
- ٣ - اجراء دراسة موضوعية عن أسباب تردد رأس المال العربي والاجنبى في دخول مجالات الاستثمار في مصر وعلاج هذه الأسباب مع توفير مقومات الاستثمار الاجنبى من خدمات ومصادر الطاقة والاستقرار المالى والميسى والايدى العاملة المدربة .

٤ - علاج ميزان المدفوعات بالوسائل النقدية :-

(أ) العمل على زيادة حجم الصادرات بالتخصص في بعض السلع المطلوبة مثل المنسوجات القطنية والملابس الجاهزة - المعليات - الاسمنت - الفأكة والزهور والخضراوات - الثوم والبصل كما يجب تطوير الصادرات غير المنظورة كالتسيحة وخدمات قناة السويس .

(ب) الحد من الواردات الكمالية أو التي لها نظير محلي وتحديد الواردات بدون تحويل عملة وقصرها على الأغراض الصناعية .

(ج) الاتفاق مع المصانع الأوروبية على تشييل بمض المنتجات لخاصها جزئيا أو بالكامل وتصديرها للجبهات المستوردة باسمها وتحصيل القيمة بالعملة الأجنبية .

(د) الوصول بحجم البترول المستخرج الى مستوى التصدير الكمي .

(هـ) الاستعانة بصندوق النقد الدولي في علاج الخلل في ميزان المدفوعات طبقا لما تسع به لا تحته في هذه الظروف .

(و) وضع علاج جذري لمشكلة القروض الأجنبية والحد من التوسع فيها والاتفاق على جدولة بعض القروض وخصوصا القروض العسكرية .

(ز) جذب مدخرات المصريين العاملين بالخارج وتشجيعها على الاستثمار في مصر بتعديل أسعار العملة الأجنبية طبقا لأسعار النقد الدولي وإذكاء الشعور القومي بين العاملين بالخارج - ووضع حد أدنى لما يتم تحويله من المربحات الى مصر بما يوازى ١/٤ المربح .

٥ - المعالجة العلمية لسلبيات القطاع العام وخصوصا بالنسبة للعجز في السيولة النقدية وتقدم المدادات والعمالة الزائدة والعمل على تحسين مستوى الأداء وتعميق مفهوم الإدارة الاقتصادية وتحرير القطاع العام من القيود وتطويره بالنظم الإدارية الحديثة والتدريب .

٦ - تشجيع رأس المال الخاص على الاستثمار في مشروعات الخطة ومنحة امتيازات رأس المال الأجنبي .

٧ - علاج مشكلة التضخم بامتصاص الفائض من النقد المحلي بتشريعات ضريبية ذات أهداف اجتماعية وإصدار سندات للتجنية ذات فوائد مرتفعة مع إعفاؤها من الضرائب وتشجيع المدخرات الوطنية وإصدار الأسهم للمشروعات المختلطة وإطلاق حدود الربح لها

وتطوير السوق المالية وتيسير بيع الاراضى للينسباء والزراعية بالتقسيم على آجال طويلة وتشجيع التأمين للاغراض المختلفة .
وفي هذلا الاطار يجب التركيز على مراقبة الاسماء والجدول ارتفاعها مع زيادة المهروض من السبلج بزيادة الانتاج .

٨ - العمل على الاستقرار الاقتصادى والسياسى وتطوير سوق النقد الاجنبى والعمل على رفع قيمة الجنيه المصرى بشتى الوسائل .

٩ - تطوير نظم العمل بالجمارك والجد من الاجراءات المعقدة ممبما يسمح بسرعة التخلص على البضائع المستودة والمصدرة والقضاء على ظاهرة التكدس والمتاعب التى يعانىها المستوردون .

١٠ - التوسع الاقنى والرأسى فى الزراعة وذلك باستخدام مياة السند العالى استخداما اقتصاديا وبدون سراف يضر بالتربة مع زيادة الرقعة الزراعية ودخول الاراضى المستصلحة فى الزراعة فى اسرع وقت ممكن وتشجيع الجمعيات التعاونية لاستصلاح اراضى جديدة وتمليكها لافضائها باقساط طويلة الاجل واستحداث انواع جديدة من المحاصيل اكثر غلة والقضاء على مشكلة دودة القطن بطريق علمية وواضع قومى .

١١ - التوسع فى مشروعات الامن الفدائى واعفاء مستلزماتها من الجمارك والاستعانة بالخبرة الاجنبية فى تطويرها ومنحسبا الاعفاءات الضريبية المناسبة مع الاستفادة بالثروة السمكية فى بحيرة ناصير .

١٢ - انشاء مناطق جذب جديدة لتخفيف الضغط عن المدن الكبرى وحل الاختناقات فى الاسكان والمواصلات والمرافق واتاحة الفرصة للمشروعات الجديدة فى الحصول على حاجتها من اراضى البناء ومقومات الاستثمار الصناعى وقربها من السوق .

١٣ - تطوير النظم الادارية وتخليص الجهاز الادارى من سلبياته واعادة النظر فى اللوائح والقوانين التى تقيد ومراجعة الاجراءات المطلوبة بما يسمح بسرعة الانجاز مع الالتزام واجراء ثورة ادارية فى نظم العمل القائمة تواكب حركة التنمية واحتياجات الجماهير وتحدد بشكل واضح مسئوليات الدولة والافراد وتطوع الاجراءات والنظم لمفاهيم مرحلة الانفتاح الاقتصادى وسيادة القانون واطلاق الحريات والمبادرات الفردية .

ولا شك أن كلا من الثورة الإدارية والإصلاح الاقتصادي يرتبط بالآخر ويؤثر فيه تأثيرا مباشرا فالإصلاح الاقتصادي ضرورة لعلاج الأزمة الاقتصادية والجهاز الإداري هو المنفذ لسياسة الإصلاح الاقتصادي على مستوى الدولة وهو الذى يستطيع دفع المسيرة بالخدمات ونظم العمل المتطورة كما يستطيع أن يعوق الإصلاح بجموده وتخلفه وسلبيته وتمسكه بلوائح وإجراءات مغلقة .

وإذا علمنا أن الكثير من مشروعات الاستثمار قد تأخر تنفيذها بسبب طول الإجراءات - والتعقيدات الإدارية كما أن المستثمر الأجنبي يقطع رحلة مذاب طويلة حتى يحصل على تصريح بإقامة مشروعه أو خدمة من المرافق أو تخليص معداته من الجمارك لأدركنا مدى الانسباط بين الثورة الإدارية والإصلاح الاقتصادي ولعرفنا بعض أسباب تردد رأس المال العربى والأجنبى فى الدخول الى مصر .

الثورة الإدارية :

أعلن السيد رئيس الجمهورية بدء الثورة الإدارية فى مصر وهذا الإعلان له دلالة كبيرة فى أن هذه الثورة أصبحت مهمة قومية وأجبا وطنيا يتحمل عبؤه كافة العاملين فى الدولة بداية من الوزراء حتى أصغر العاملين كما يدل على أهمية الإصلاح الإدارى فى هذه المرحلة الدقيقة من تاريخ امتنا .

والواقع أن الثورة الإدارية كانت شعارا منذ بدأت الدولة فى تنفيذ برامج التنمية وتحمل مسئوليات جديدة فى النشاط الإقتصادى والاجتماعى لم تكن تتحملها من قبل . وظل هذا الشعار يطلب التحقيق فترة طويلة الى أن جاء نصر أكتوبر المجيد وأعلن السيد الرئيس حتمية التغيير بعد النصر كما أعلن سياسة الانفتاح الإقتصادى كمدخل لهذا التغيير بعد أن وصلت المشكلة الاقتصادية فى مصر الى طريق مسدود وبعد أن تبين أن المواقف الإدارية وتخلف وسائل التنظيم كان لها آثار مدمرة للمجهودات التى بذلت لإصلاح المسار الإقتصادى ورفع معدلات التنمية فى ظروف الزيادة المستمرة للسكان كمما أصبحت من أسباب معانات الجماهير وتخلّف الخدمات وتعرض الوحدات الإنتاجية الى الخسائر بل أصبحت هذه المواقف الإدارية عقبة كبيرة أمام المستثمرين فى تنفيذ المشروعات الجديدة بعد أن لا قوا المتاعب من طول الإجراءات والتعقيدات وعدم السرعة فى اتخاذ القرارات وتخلّف اللوائح والنظم الحكومية .

وترجع المشكلة الادارية في مصر الى اسباب متعددة وظروف تاريخية سياسية واجتماعية واقتصادية منها :

- ١ - ماقرسه الاستعمار من تخلف وجمود في النشاط الاقتصادي ، وتطبيق نظم واجراءات معقدة تفترض سوء النية دائما والاعتماد في تنفيذ هذه النظم على فئات من الكتبه والموظفين من تعهدهم نظم التعليم القائمة لهذا الغرض .
- ٢ - لم تربط نظم التعليم وحتى اليوم باهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية ولازال الاتجاه نحو التعليم النظرى من اسباب نقص المهارات الفنية والعمالة الزائدة الغير مدربة والتي التزمت الدولة بتشغيلها فأصبحت عبئا على الوحدات الاقتصادية .
- ٣ - عدم استقرار الجهاز الادارى وظاهرة التغيرات المستمرة على غير اساس موضوعى من الكفاءة سوى ما يتعلق بتغيير الوزراء حيث يعتمد الوزير الجديد الى تعيين جهازه الخاص لم يغير هذا الجهاز بتغيير الوزير ويتبع ذلك سلسلة من التغيرات على المستوى الأدنى .
- ٤ - التردد فترة طويلة في اختيار القيادات على اساس اهل الثقة او اهل الخبرة دون وضع معايير ونظم مستقرة لاختيار القيادات .
- ٥ - عدم تطوير الجهاز الادارى بالتدريب ووسائل التنظيم الحديثة .
- ٦ - القصور في وحدات الخدمات ووسائل الاتصال والاجهزة الحديثة وقد ادى هذا الوضع الى تأخر الانجاز وتراحم المواطنين على مراكز محدودة ومتخلفة للخدمات .
- ٧ - تدخل الوزارات في أعمال الوحدات والمصالح الحكومية وتركيز السلطة وعدم تفويضها الى المستويات الأدنى وانشغال الإدارة العليا بالتفاصيل من دورها الاصلى وهو رسم السياسات .
- ٨ - تعرض الوحدات الاقتصادية الى اخطاء القرارات السياسية على حساب الانتاج والى تطبيق لوائح وقوانين موحدة لا تتناسب وظروف كل وحدة .
- ٩ - الهوة الواسعة بين واضعى السياسة والقائمين على التنفيذ وهو ما يجب تلماسة بالتنمية الادارية وتحسين مستوى الاداء .
- ١٠ - التمسك بأنماط ادارية متخلفة وتفشى السلبية واللامبالاة بين العاملين وعدم تحديد واضح للمسئوليات وعدم المحاسبة الفورية ثوابا وعقابا .
- ١١ - الميل الى تصعيد الاجراءات وانتظار التعليمات من أعلى وعدم القدرة على المخاطرة واتخاذ القرار السريع .
- ١٢ - تعرض الجهاز الادارى الى هجرة الكفاءات الادارية الى الخارج او المشروعات الخاصة بسبب الجمود النسبى في الاجور .

وهكذا أصبحت الحاجة ملحة الى إحداث تغيير جوهري في التنظيم واللوائح القائمة ووضع معايير لاختيار القيادات ومطابقتها بطلب الاعتماد دائما على اللوائح والتعليمات أو تعقيد الأمور تهربا من المسؤولية والسرعة في اتخاذ القرار وتحمل مخاطر التجديد وعدم تبرير الفشل بتضخيم المعوقات الخارجية مع صدق الالتزام وفاعلية الرقابة الميدانية .

كما أصبحت الحاجة ماسة الى تطبيق نظام الإدارة بالاهداف والمحاسبة على النتائج والمجد من تدخل الوزارات وتطوير نظم الرقابة مع وضع برامج لتحسين الاداء ومتابعة تنفيذها ووضع اهداف لكل نشاط يتم المحاسبة عليها دون تدخل في التفاصيل وربط الاجر بالانتاج وتطوير نظم الحوافز ومنح الوحدات الاقتصادية الحسنة الكاملة في وضع نظم للأجور المناسبة .

وكما تعتمد خطة التنمية على المشروعات الاستشارية فانها يجب ان تعتمد ايضا وفي نفس الوقت على مشروعات ادارية تعمل على تنمية المهارات وتحسين الاداء وزيادة الانتاج والحد من الاسراف وتساعد في التكاليف كما تعمل على تطوير نظم الادارة والتسويق وتساعد على سرعة الانجاز وزيادة الخدمات للمشروعات الجديدة والحد من الاجراءات المعقدة في الادارة والتوزيع والجمارك وتشجيع الاستثمار وانتقال رؤوس الأموال وتداول الاسهم والسندات وخلق أنماط جديد في التعامل مع الجماهير .

ولما كان الإنسان هو الوسيلة والفاية في أي سياسة تهدف الى التنمية فان ما تم من اجراءات بعد ثورة التصحيح في ١٥ مايو ١٩٧١ من اطلاق الحريات وسيادة القانون وتوفير الأمن والاستقرار للمواطنين كان من أهم متطلبات التنمية واطلاق المبادرات الفردية ورأس المال الخاص للمساهمة في تطوير المجتمع .

وأصبحت رعاية المواطن بالخدمات وحل مشاكل الغذاء والسكن والعلاج من أهم واجبات الدولة للقضاء على سلبية المواطن ودفعهم الى المشاركة الإيجابية في معركة التنمية . وإذا لم تقدم الخدمات بطبيعة ميسرة وبلا معاناة فربما فقدت قيمتها وإذا شغلتنا الاجراءات واللوائح عن الاهداف تكون كمن ذهب ليسعف مصابا فاضاع الوقت في تسجيل بياناته واكتشف ان ذلك أن المصاب قد توفى ولا يجب ان نفشل أهمية المحافظة على حقوق المواطن وكرامته بقدر ما نطالبه بأداء واجبه والمشاركة في التنمية كما يجب ان يكون ذلك انجاسا عاما على مسرى الدولة في نفس الوقت . ويجب الاهتمام بسياسة التعليم وربطها بأهداف التنمية

والعاملين لانه سيكون في النهاية دافعا قويا على تحسين الاداء والخدمات كما يجب القضاء على الامية بين المواطنين لما تخلفه من اوضاع اقتصادية واجتماعية غير متوازنة وتعمل على اهدار القوى البشرية وانخفاض كفاءتها الانتاجية واهدار الحقوق السياسية والاقتصادية للمواطن ونفسي الاستغلال وعدم سيادة القانون كما تعوق التنمية والتطور الاجتماعى .

ان تعبئة الجهود من اجل زيادة الانتاج ورفع معدلات التنمية وتوفير متطلبات الانتاج الاقتصادى يتطلب اجراء تغييرات اساسية في الهيكل التنظيمى للدولة بما يسمح بسرعة الانجاز وحل مشاكل الجماهير وتيسير الاجراءات للمشروعات الجديدة وبعد ان وصل عدد السكان في مصر الى ما يقرب من الاربعين مليوناً كما ينتظر ان يصل الى الستين والدلتا حتى وصل معدل الكثافة السكانية في مصر الى اعلى نسبة في العالم يتركز في القاهرة وحدها ١/٤ سكان الجمهورية يضغطون على مرافقها ومواردها التوعينية والسكنية فانه اصبح من الضروري ان يتم تطوير حقيقى للحكم المحلى واعادة توزيع الاجهزة الادارية على الاقاليم وربطها باهداف التنمية ومنح المحافظات سلطات الوزارات حتى تحل مشاكل المواطنين وتفيهم من اللجوء الى القاهرة والجرى وراء الاوراق في الوزارات والاجهزة المركزية ، والنظر في انشاء محافظات او مدن جديدة لها قوة الجلب الحضارى في المشروعات الصناعية والزراعية ووسائل الاسكان الميسرة حتى يخف الضغط من الاماكن المزدحمة وتنتشر التنمية في ارجاء البلاد ويمكن اضافة مساحات جديدة من الاراضى الزراعية وتوفر المقومات الاستثمارية للمشروعات الجديدة وتوفير الامن الغذائى بمشروعات التصنيع الزراعى وتعتبر مدينة ١٠ ومضان ومشروعات سيناء خير نموذج لذلك .

كما ان القاهرة ذات الثمانية ملايين نسمة يجب اعادة النظر في انقسامها الادارية وتطويع مجالسها المحلية ومنحها من السلطات والامكانيات ما تستطيع به ان تقضى على الاختناقات في الاسكان والمرافق والخدمات .

وقد سبق ان ذكرنا ان الجهاز الادارى بوضعه الحالى ومايعنيه من سلبيات يفقد معها القدرة على التطور سوف يكون عقبة في نجاح سياسة الانفتاح الاقتصادى ودفع حركة التنمية وانه اصبح من الضرورى اقدام على ثورة ادارية شاملة تعمل على انطلاق هذا الجهاز والتخلص من سلبياته كما تقضى على التخلف الموجود في النظم الادارية ولكي نتجبع في تنفيذ الثورة الادارية يجب ان تكون اهدافها واضحة تماما وان يتحمل

مسئوليته كافة العاملين وعلى رأسهم الوزير الذى يحمل ادارة التغيير واقتحام الواقع الموجود والتخطيط للبدل الممكن ووضع النظام الملائم وبرامج الاداء بالاستعانة بخبراء الادارة وبعد دراسة ميدانية للمشاكل وحتى تكون البرامج واقعية وقابلة للتنفيذ وكافية لحل المشاكل وعلى التنفيذيين ان يستجيبوا للتغيير وان يتفهموا اهدافه فلا يقاوموه بالسلبية واللامبالاة فالامر يتعلق بمستقبل هذه الامة وقدرتها على تجاوز التحدى الجفائى فاما الانطلاق نحو التقدم او تجرنا اغلال التخلف لسنوات طويلة من الفقر والمعاناة والتمية . ويجب ان تضيق الهوة بين واضع السياسات والمنفذين بالتدريب العلمى والفهم المتبادل وان يتابع التنفيذ بجهاز كفء للمعلومات وهنا يجب التركيز على استقرار الجهاز الادارى بوضع نظام على اسس موضوعية لاختبار القياسات لا تربط بأفراض شخصية او شلية مع اعداد الكوادر الادارية والصف الثانى من القيادات وتمهده بالتدريب ورعايته بالعوافز المادية والادبية للاحتفاظ به لاطول فترة ممكنة وتوفير المناخ المناسب للعمل . المنتج وإزالة التناقضات والخصاسيات داخل الجهاز الادارى وليس ادل على حاجتنا الى التنظيم وتغيير المناخ الذى يعوق تطوير الجهاز الادارى من الملاحظات الآتية :

١ - نجاح الإنسان المصرى بالخارج ووضوله الى اعلى درجات الكفاءة العلمية والفنية على المستوى العالمى وربما كان فاشلا فى موقعه المحلى .

٢ - فشل اللجان ومجموعات العمل فى كثير من الحالات من الوصول الى اهداف محددة .

٣ - نجاح الوحدات الصغيرة وتمثر الوحدات الكبيرة .

٤ - نجاح المشروع الفردى وفشل القطاع العام فى بعض المواقع .

وقد سبقتنا دول نامية الى تحقيق الاستقرار للجهاز الادارى كما نجحت فى تطبيق نظم وبرامج ادارية بالتعاون مع المنظمات العالمية واستطاعت تعميق مفهوم عمل الفريق لحل المشاكل .

والواقع اننا قد تخلفنا عن كثير من الدول فى مجال التنظيم وتأخرنا عن تنفيذ الثورة الادارية واجراء التغيير المطلوب لتطبيق المفاهيم الحديثة فى الادارة حتى تساهل برامج التنمية وتدفعنا الى معدلات اعلى فى التطوير وقد توطنت البيروقراطية فى الوزارات والمصالح الحكومية ثم تسربت الى الوحدات الاقتصادية واصبحت اخطبوطا يضرب بالدرع فى كافة الأنشطة

وحتى عوقتها تماما واصابتها بالشلل ولم يستطع احد أن يقترب منها
او يقتحم معاقها ولكثرة التغيرات الوزارية كان الوزير بفضل ترك هذه
المهمة لمن يحل محله والرجل الوحيد الذى تحمل المخاطرة وحاول اقتحام
ميدان التغيير سرعان ما قضى نحبه وقتلته معاقل البيروقراطية بأذرعها
الاخطبوطية .

واليوم يعلن السيد رئيس الجمهورية بنفسه بدء الثورة الادارية
الادارية ومعنى ذلك ان ادارة - التغيير قد تصاعدت الى أعلى مستوى في
الدولة وجعل لواءها الرجل الذى قاد ثورة التصحيح وانصر في حرب
اكتوبر وأجرى أكبر التحولات المعاصرة تحريرا للإرادة المصرية وتأكيدا
لكرامة الانسان المصرى

ومن ثم فان الثورة الادارية أصبحت مهمة قومية على كل القيادات
الادارية التى يجب أن تنتهز الفرصة وتحث التغيير المطلوب في وقتته تتوالى
فيه المتغيرات، ويقفر فيه الظلم بخطوات سريعة نحو التقدم وتتعاظم القوى
الاقتصادية فى العالم وتهدد الدول الفقيرة بالتبعية أو الموت جوعا وتصبح
الحركة ضرورة من ضرورات الوجود والتنمية قضية حياة أو موت .

المدخل الى الثورة الادارية

أسنان
محمد أحمد الطويل

مدير عام التنظيم

ان ما يدور حاليا من احاديث في كافة الهيئات الحكومية والمؤسسات الدستورية والقرى والقرى والقرى ... الخ حول ما اعلنه السيد / رئيس الجمهورية عند تقيمه لسياسة الحكومة السابقة او عند اصداره لتوجيهاته الحكيمة لدور الحكومة الحالية في المرحلة القادمة - ليدفعنا حثيثا الى ان نقرب الى الازهان بعض ما يدور في هذا الشأن - خاصة ونحن مقبلين على مرحلة حاسمة يواجه فيها الشعب المصرى مسؤوليات متعددة ويقبل فيها على مهام أساسية وجهرية يعتبر تحقيقها شرطا لازما لاستكمال مرحلة التحول الاشتراكى وتحقيق أهداف الشعب العامل في الكفاية والعدل مما يعتبر معه دور القادة الاداريين - نحو تحقيق هذه الاهداف - دورا كبيرا باعتبارهم جزءا هاما من تحالف قوى الشعب العاملة - يجب ان يصل بهم الى وضعهم في اطارهم الطبيعي كونهم وهم قادة العمل الانتاجي ان يكونوا هم انفسهم قادة الممثل السياسى حتى يتحقق بمساهماتهم الايجابية الفعلية - تنفيذ خطة التنمية وبناء مجتمعنا الجديد في هذه المرحلة الحاسمة من مستقبل وطننا الحبيب .

ويجدر بنا في هذا المجال فلما تلقى نظرة سريعة على ما يدور حاليا في بلدنا من أسلوب في إدارة أمور البلاد في أى موقع سياسى أو اقتصادى أو انتاجى ... الخ ان نوضح قليلا وعلميا بعض المفاهيم التى استولت على بعض من تقلدوا الأمور مع شرح مبسط للخطة البيروقراطية الذى وقموا فيه ومعالجة ذلك في علم الإدارة الحديثة .

وسيترب على ذلك حتما تقسيم الموضوع الى ثلاثة بحوث : -

- **البحث الأول :** مفهوم البيروقراطية في علم « إدارة الأعمال »
- **البحث الثانى :** نحو مداخل التطوير الإدارى سياسيا .
- **البحث الثالث :** الديمقراطية الصناعية كمدخل للإدارة الحديثة

البحث الأول - مفهوم البيروقراطية في علم إدارة الأعمال :

لقد تساءل الكثيرون عن معنى البيروقراطية ...
فقال البعض ان منشأها المجتمع الرأسمالي وانها طبقة عاملة عملة
لرأسمالية ولنظام الحكم المضاد للشعب وسيلتها التعقيد واغراق مصالح
الشعب في لوائح وانظمة تمكن رأسمال خطير من السيطرة على كل شيء .

والبعض قال انها تعنى ادارة الدولة عن طريق المكاتب , من خلالها .
ويمثل هذا الاسلوب ينجم عنه مضاعفات وأوجه مميّنة للفساد .

والبعض قال في تعريفها بأنها الحكم من المكاتب والانحصار
القادة ورقابتها وعدم معرفة مشاكل الجماهير في القطاعات المختلفة
وكنتيجة لذلك تصبح الحلول للمشاكل غير علمية ومبنية على الجهل
ويظهر فيها عامل السيطرة والاذلال والاستعلاء بنض النظر عن المصلحة
الحقيقية .

ويمكن القول بان عوامل انتشار البيروقراطية .. ترجع الى عدة
اسباب منها :

- ١ - حب المشرف أو المدير أو الموظف الكبير للممارسة للسلطة أو
التصرف على هدى من مصلحته الشخصية .
- ٢ - عدم التدريب على العمل والجهل والخوف من التفكير في حلول
المشاكل .
- ٣ - تركيز السلطة وتعقيد المسؤوليات الادارية على عكس المبدأ الفاعل
بمركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ .
- ٤ - تعدد الجهات الادارية التى تتصرف في مسائل واحدة . الامر
الذى يؤدي الى ازدواج العمل .
- ٥ - تخطف اللوائح والاورام الادارية .
- ٦ - ازمة الاخلاق عند الموظفين .
- ٧ - قواعد الترقيّة والى تربي الموظف على الخوف وتجعله يصعد
السام الوظيفى لآبناء على كفاءة وانما بالافتمية .
- ٨ - انفصال المديرين عن رؤسهم .. فغالبيه المديرين يتصرفون من
وراء مكاتبهم ولا يسمعون الى فقد اجتماعات عامة بينهم وبين
رؤسهم تناقش فيها المسائل لتظهر خلالها حلول .
- ٩ - ثم العامل الاخير والهام وهو انعدام الرقابة الشعبية .

- ١ - وفي علم ادارة الاعمال شمل او نسب الى مفهوم البيروقراطية .
التقائس الثلاثة وهى :
 - الاوتوقراطية .
 - البيروقراطية .
 - الديمقراطية .

فماذا تعنى الكلمات الثلاث :-

المشكلة فى تحديد معانيها ان كل منها تحمسل الى الازدهار عن
الايامات العاطفية أكثر مما تحمل من الدلالات العقلية .

الايوتوقراطى فى خيالننا شخص مفرور ومتعجرف ومتسلط . وقوى
.. ولكنها صفات عاطفية .. مع ان تعريفه انه هو الشخص الذى يستمد
سلطته من قدرته على اتخاذ القرار المناسب فى الوقت المناسب .

والبيروقراطى فى خيالننا أيضا بارد وبليد وشبى ومعرقل ولا يحسن
التصرف .. مع ان .. تعريفه العلمى انه هو الشخص الذى يستند على
مجموعة من النظم والقواعد الدقيقة المحكمه والمقررة والمعروفة مقدما .

والديمقراطى فى خيالننا ومع مواطننا .. شخص مفتوح العقل ..
زكى وكفء ومتواضع و .. الخ .. وتعرفه العلمى انه الشخص
الذى يقبل أن يشرك الآخرين فى طاقاته وكفاءاته وسلطاته وامتيازاته
مقابل أن يشترك هو مع الآخرين فى نفس الاشياء .

ومع ذلك .. ففى الواقع لا يوجد شخص اوتوقراطى وآخر
بيروقراطى وثالث ديموقراطى دائما . فالصفات الثلاثة مفروضة علينا كلها
لأننا نحتاجها كلها .

والعبرة بأى الصفات هى التالية .. والذى يحدد أى الصفات
تغلب ليس هو الشخص كما هو شائع فى تصورنا المسائلة ليست اختبارا
.. ولكنها ظروف ..

الاختبار فيها محدد بحالطين .. العصر .. البرنامج .

العصر يعنى مستوى التطور البشرى والتطور البشرى يعنى مستوى
التطور العلمى .. لان هذا التطور العلمى هو الذى يحدد الى أى مدى يمكن
أن يكبر المشروع الذى يدير انتاجا أو خدمة ما .

وبالتالى أى الاساليب يصلح لادارته وأقدر عليها .. فهكذا ينظر
علم الادارة الى التاريخ .

وعندما كان التطور الآلى معددا كانت المشاريع صغيرة .. وكان دورها في حياة الإنسان ضئيلا لذلك فمن ناحية كانت ادارها لاحتياج الى عقول متعددة ولا الى ابد كبيرة لى ادارتها .. يكفى عقل واحد ليقدر .
يحدد كل شيء .

ومن ناحية أخرى ليست هناك حاجة ملحة لتنظيم العلاقة بين الناس وبين هذه المشاريع أو بالقدرة ليست هناك حاجة للتوسع والتعمق في تنظيم هذه العلاقة يكفى عدة قرارات قليلة وعامة وواضحة وحاسمة .

وعندئذ كان المشروع الاقتصادي أو الاجتماعي يديره فرد واحد هو الذى يقرر كل شيء وكان المجتمع يدار إبتوقراطيا من الأسرة الى الدولة .

وما اندفع التطور الآلى وازداد تعقيدته انفتحت آيواب جديدة للنشاط الإنسانى ووسعت أوضحت حجمه ومقدت علاقاته .. وأصبح مستحيلا أن يوجد الفرد القادر على تخطيط كل هذا واداره - فظهرت البيروقراطية أى عدد كبير من الناس يديرون مشروعا واحدا تنوزع مسؤوليته عليهم جميعا وتنوزع سلطة اتخاذ القرارات فيه عليهم وهذا كله يحتاج الى تنظيم .. يرسم لكل منهم من أين تبدأ سلطته وملاحيته وأين تنتهى .. والتنظيم لابد أن يكون .. واضحاً وقاطعاً ودقيقاً ومستقرًا .. هذا التنظيم وهو البيروقراطية ..

ومع ذلك فهى بمجرد أن ظهرت البيروقراطية وسادت وانتهم الاوتوقراطية .. لا .. انه ما زال هناك قدر من السلطة فى يد بعض الافراد يستطيعون باستخدامها أن يخلوا قراراته تعتمد على تقديرهم الخاص للمواقف ويلتزم الآخرون بتنفيذها .. وهذه صفة اوتوقراطية .. هذا هو ما يقصد عندما نقول ... المصر .

والعامل الثانى فى تحديد أى النظم الادارية الثلاثة اصلح وإفلح .. هو البرنامج .. والبرنامج مصدره نوع الأهداف التى يرتبط الشخص بتنفيذها ..

وعندما تكون الأهداف كبيرة وصميره ودقيقة تفرض الادارة الاوتوقراطية نفسها لأن النسيظام البيروقراطى سيجزىء عملها ومسئولياتها وبالتالي سيجزىء ويضعف القدرة على اتخاذ قرارات فيها والنظام الذىبوقراطى فى الادارة سيفقد ما يحتاجه من قدرة بما تراه على الجسم .

وعندما تكون الاهداف عادية تجد البيروقراطية متسبها وفراغها
كاملين لتملأها وسيطر الاسلوب الديمقراطي في الادارة في حالتين :

- عندما يكون المجتمع مختلطاً . - حكم للتخطيط - يرجع الاسلوب
الديمقراطي في الادارة ليحمي حرية الاسلوب الديمقراطي في الادارة
ليحمي حرية الأفراد من طغيان التخطيط .

- وعندما تكون الاهداف أقل برودة من الاهداف المادية تنبسط
الادارة الديمقراطية كأسلوب يسمح بالنمذ والتأني والمداولة . .
إذا أي الأساليب أصح . . ؟

أو بمعنى أدق أي الامزجة الادارية أقدر على خدمة اهداف ادارة
مافي عنصر معين - أي الأساليب يجب أن يكون هو الغالب (في المزيج)
الاداري الذي نختاره . . ؟

نحن بالدات في حاجة الى هذا التحديد - لاننا خضنا المعركة ضد
البيروقراطية دون تحديد لما نريده بالضبط . . قد تقع في خطأ كبير

وبعض ما نراه الآن . . وما نطالع الان ايضا يشير الى هذا . .
ويجب أن يحدونا منه .

ان النموذج الشائع الآن من اعداء البيروقراطية عندنا الآن هم
الرجال المسئولون . . الذين يحتلون مراكز رئيسية ويريدون باخلاص
أن يريحوا الناس من متاهات البيروقراطية فيقفون معظم القواعد والنظم
والاجراءات البيروقراطية . . ليحصل معظمهم قراراتهم الخاصة الشخصية
ومعنى هذا أنهم يقيمون سلطة ادارية او اوتوقراطية هي سلطتهم شخصيا
. . محل السلطة الادرية البيروقراطية التي نريد أن نتخلص منها مع ان
المسلم به أن . . البيروقراطية أكثر تقدما وضمنا واقل نعرضا للخطأ من
الايوتوقراطية ، واننا نحارب . . البيروقراطية سيما الى ادارة أكثر تقدما .

ولكن نحدد المزيج الاداري الذي نريده - نحتاج أولا الى نظمتة
فاحصة الى المكونات الاولية والاساسية الثلاثة لاي أسلوب اداري . .

والسلوك الاوتوقراطي أهم ما يميزه وصيد ضخم من التقاليد
بسنده . . واحترام شديد للسلطة يحدد محتواه . . إذ أن منبعه رجل
واحد هو المسئول وأن آراءه هي التي تسيطر على الآراء . . . وكان
اشترك أفراد آخرين في العمل لا يبرره الا الحاجة الى جهنهم . .

وجهدهم المحدود بتنفيذ ما يراه وما يقرره الاوتوقراطى الذى يتربح على القمة بمفرده .. وكانت المشاركة حلا خاسرا لما فوق - لا تشوبها تمثيل ما تحتها .

والاوتوقراطى بأحد وجوهه هو الشخص الذى يجيد استخدام الآخرين لتحقيق أهدافه هو وهذا النوع من الاوتوقراطية ظهر مع نمو الصناعة محاولا مقاومة ظهور البيروقراطية ، والطول محلها .. ومن أبرز صفات الاوتوقراطى ايضا صفة يطلق عليها علماء النفس (الحضور) المقصود بها ليس مجرد القدرة الخارقة على التأثير على الآخرين وإنما القدرة على السيطرة عليهم دون ابداء حركة . والاوتوقراطى متطلع دائما الى مزيد من السلطة وهنا يجب ان نفرق بين السلطة وبين استخدامها من ان يكون لشخص الحق فى استخدام الصلاحيات وبين استخدامها فضلا .. ففى هاتين التفرقتين . اختلافات واضحة بين الاوتوقراطى والبيروقراطى ..

والاوتوقراطى يهتم السلطة وحتى ولو لم تكن له الحق فى ممارستها . كل ما يهيمه هو الا يكون هذا الحق لا حذيره - لذلك فالشريعة مسألة لا تشغل بال الاوتوقراطى كل ما يشغله هو الأمر الواقع وهو يؤمن بان بسلطته ان يسبغ الشريعة على هذا الأمر الواقع .

أما الديمقراطية - فالشريعة تشغله الى أقصى حد - يهيمه الا يتخطى اختصاصاته لكي لا يتعدى أحد على اختصاصه - لذلك فهو لا يتطلع الى السلطة كفرد ولا يسعى للحصول على مزيد من الحقوق أو الصلاحيات .. انه على العكس يعتقد ان الاختصاصات قابلة لمزيد من التفتت دائما وان السلطة والمسئولية قابلتان لمزيد من التوزيع على الدوام .

الاوتوقراطى يعبد القوة والسلطة .. والبيروقراطى يعبد النظم ونظم هذه العبادة .

والاوتوقراطى - كما سبق ينتهى تاريخه كنظام مقول بضخامته وتعتقد النظم الاالى ولكنها تبقى كمنصر من العناصر المكونة للنظام البيروقراطى .

وتبقى أيضا كخطر يهدد حسن الإدارة على الدوام فى مراحل التمرد والثورة على البيروقراطية لأن الثورة على البيروقراطية . قد تأخذ شكل تعميق التخصص وتعميق تقسيم العمل فتثير الخوف من تفتت

المسئولية فتخلص اجهزة الرقابة الداخلية والخارجية المتعددة التي تؤدي في النهاية الى تجميع السلطة الحقيقية في يد المسئول عن اجهزة الرقابة .. الذى يتحول الى اوتوقراطى من اشد انواع الاوتوقراطية قسوة وضراوة .

كما قد تأخذ الثورة على البيروقراطية شكل انعدام الثقة في افراد الاجهزة البيروقراطية .. فتنتقل السلطة الى اوتوقراطى جديد من اهل الثقة .

فالفرق الموضوعى الاساسى بين الاوتوقراطية والبيروقراطية هو ان الاوتوقراطية مهما ان يتحقق للديموقراطية مهما ان يسير كل شيء بنظام بغض النظر عما يتحقق وما لا يتحقق .. أما فيما عدا ذلك فالنظامان متشابهان .

الاوتوقراطية .. البيروقراطية ..

الاوتوقراطية حكم الفرد بالقوة والسلطة .. البيروقراطية حكم الجهاز بالقوة والسلطة .

ولكن هذا الفرق الموضوعى خطير .. في ظل النظام الاوتوقراطى .. مهارات الفرد وكفاءاته هي كل شيء لان عليها يعتمد كل شيء .

في البيروقراطية ليس المهم مهارات وكفاءات وامسا المهم خبرته المركزة الضيقة المحدودة ومدى امكانية الاعتماد عليه ومدى انتظامه .

في الاوتوقراطية غياب الفرد أو تغييره يهدد كل النظام بينما في البيروقراطية غياب الفرد أو تغييره لا يؤثر في شيء وعلى العكس فان وجود فجوة صغيرة في النظام المصنوع بها يهدد بازمة حقيقية .

وكما حملت البيروقراطية معها حلا لمعجز الاوتوقراطية في حل مسئولي ادارة المشروعات التى تكبر باستمرار وتضيق باضطراد .. فانها تحمل معها عيوباً خطيرة لعل من اهمها سببان :

١ - زيادة النفقات الادارية للمشاركة زيادة ضخمة يتحملها بالطبع جمهور المستهلكين .

٢ - السبب الثانى انه كلما زاد تعقيد التنظيم الاجتماعى من ناحية كلما زاد خضوعه للتخطيط من ناحية اخرى كلما تضمنت سلطة الاجهزة البيروقراطية حتى تحولت الى دكتاتوريات جديدة للفردية .

وقد تمعدت هذه الظاهرة وانتشرت في ظل نظم البيروقراطية حتى تحولت الى انعدام كامل للثقة في الفرد وفي قدرته وفي ملكاته . حولته الى مجرد حرس ورغم يمكن الاستغناء عنه ببديل له في أى وقت .

لا شك ان تطور البيروقراطية للمجتمع المنظم من نظام ومظهر وانتظام وفاعلية وسهولة وحرية انما لم تفعل شيء إلا أن كل ما ابتدع أساسا لتدعيم حرية الإنسان وكانت الإدارة الديمقراطية وتطويرها سياسيا هي الرد على انقضاء دور الأوتوقراطية وعلى الخطر الذى تمثله نمو البيروقراطية وانتشارها وهذا ما سنتناوله في البحث الثانى .

البحث الثانى - نحو مداخل التطوير الإدارى سياسيا

ان اول ما يبدو وهو أن الديموقراطية نقيض لحسن الإدارة .

في ذهن الإدارى العادى أن الديمقراطية هي وليدة فقدان الإدارة الحسنة مع ان الحقيقة أن كلمة الديمقراطية نفسها تشير الى وجود قاعدة ما تحكم الناس والأوضاع الى وجود أساس نظرى للإدارة . .

● وما معنى الديمقراطية هنا ؟

نقط الانطلاق الثلاثة للديمقراطية هي المساواة والحرية والمشاركة .

المساواة واضحة : ان أحدا لا يميزه شيء عن أحد . . ولكنها نطاق الفكر الديمقراطى تحتاج الى تحديد أدق .

الفكر الأوتوقراطى يؤمن بالمساواة بين رمايا السيد الأوتوقراطى ولكنه عندما ينظر اليهم يرى أوجه الشبه بينهم أكثر مما يرى أوجهه الخلاف يتوقع منهم استجابة متساوية ووحدة لأوامره ونواهيه .

أما الفكر الديمقراطى بإيمانه بالمساواة بأن يرى أوجه الخلاف بين الأفراد أكثر . . كما يرى أوجه الشبه - فالمساواة تعنى حقا مساواة في خصائص وصفاته وريجات مختلفة يتولد عنها سلوك مختلف .

والحرية تعنى حق كل فرد في التعبير عن خصائصه ورفقاته وصفاته المختلفة .

والشاركة تعنى حق كل فرد فى ان يشترك مع الآخرين فى كل شىء .
وان يشترك معه الآخرين فى كل شىء .

وعندما يتحقق كل هذا لابد من نقطة للاستخدام عندما ياتى الدور
الفعل للديمقراطية عندئذ تعنى توحيد العناصر المنفصلة وتوحيد
الاشخاص المنفصلين بالتنسيق والتوفيق بينهم . .

ومن هنا تتطلب الادارة الديمقراطية مزيج من الادارة الاوتوقراطية اذ يوجد
افراد لهم سلطة التقدير وحق اتخاذ القرار واصدار الاوامر - ومن
الادارة البيروقراطية اذ تأخذ بالتخصص وتقسيم العمل وبالتواعد
والنظم ولكنها تخضع ذلك كله للمضمون الديمقراطى .

والمضمون الديمقراطى فى الادارة ليس مجرد حق فى المناقشة
والتوصية ولكنه حق كل فرد فى ان يقول رأيه وفى ان يسمع وان يناقش
وان يحترم حقه فى ان يقترح وفى ان ينفذ .

وهذه الحقوق فى الديمقراطية الادارية تمارس فى خلال نظام دى
شكل بيروقراطى لان هذا الشكل البيروقراطى ضرورى لتوزيع الاعمال
 والمسئوليات وتخضع فى النهاية لسلطة فرد الاوتوقراطية المشكل لولا
انه يستمد منها من ثقة المجموع .

هذه هى الديمقراطية الصناعية التى يجب ان نتمسك بها وبكامل
حدودها ومفهومها القانونى والموضوعى حتى نصل الى السعادة فى المجتمع
الذى نعيش فيه . والسعادة هى الحرية قبل كل شىء ان يملك الانسان
حق تقرير مصيره بنفسه فلا يبيع حرقه - ولا يملك مصيره ولا يحس انه
مربوط بشىء لا يستطيع التحكم فيه ولذلك فالحرية فى - الاشتراكية هى
قبل كل شىء حرية مرتبطة بشىء لا يستطيع القول عده الا انه بالمساواة
- لان الحرية شكلا بدون المساواة لا تكفى الانسان .

ولذلك يجب ان يختفى الراسمالى الذى يملك ولا يعمل - ولا بد ان
- يختفى العامل . الذى يعمل و يملك . . فساذا نظم المجتمع بطريقة
تجعل المنتجين يملكون وي مسئولون فى نفس الوقت . فانهم يستردون
حريتهم ورشدتهم .

هنا هو أساس التجربة التى يجب ان تأخذ بها وهى تجربة
الديمقراطية الصناعية - وهى ان يملك الشعب المؤسسات وان يدير
العمال والمنتجون مؤسساتهم - وبذلك جميع عمليات الانتاج الثلاث رهى
الكلية والادارة والعمل وينتهى التناقض بينهما .

هذا هو السر ايضا الذى يجعلنا نغمد الامل الكبيرة على الحرية التى فى بلادنا الآن وهى انتخاب العمال المندوبين فى مجالس الادارة وفى اللجان الانشائية ومنزى هذه التجربة أنها . تجربة خطيرة لأنها محاولة لتجديل من العامل مديرا ومنتجا ومالكا .

وفى هذه الحالة تعود الى العامل والمنتج كرامته الحقيقية . . . لانه يعمل ويملك - ويدبر فى نفس الوقت وتقترب حريته . . . فى هذه الحالة من الكمال - اكتمال الحرية اسمه فى الاشتراكية السعادة .

ولكن بجانب حماسنا للحرية يجب أن نصل الى نفس الحال العدل اننا اليوم فى معركة اجتماعية خطيره هى اكبر معركة مرت بها اجيال المصريين والعرب فى خلال سنوات وسنوات .

اليوم نريد ان تتم ثورتنا الصناعية . . ونريد ان توزع الثروة التى تنتج من الصناعة وتنتج من العمل حتى نحقق العدل الحقيقى لجميع المواطنين .

فكيف نهيء هذا الجهد وهذه التربية الاجتماعية الضرورية لكل ثورة اجتماعية هل ننتظر اجيالا طويلة وسنوات عديدة لترب بنا سلسلة من التجارب والاطباء كما انتظرت الثورة القومية حتى تحقق .

هذا هو السؤال - ان ضفط الاجيال فى سنوات وضفط السنوات فى ايام . يتم بالوعى الاشتراكى فان المواطن الذى يفهم دوره فى المجتمع وفضله على الانتاج وحقه ومسئوليته هو المواطن الجديد فى عصرالصناعة والعدل .

ان الوعى الاشتراكى هو الطريق الوحيد لنخلق مواطنا يتحمس للعدل كما يتحمس للحرية فمجتمعتنا الجديد قوامه العدل والحرية معا وفى نفس الوقت لا يتم ذلك الا اذا اتبعنا الطريق للوعى الاشتراكى دائما فعلاج الاشتراكية دائما مزيد من الاشتراكية والعدل يحتاج الى وعى والتزام ومسئولية وانضباط واصول واضحة .

ومعركتنا الاجتماعية تحتاج الى تعبئة اشتراكية ووعى اشتراكى ونشاط اشتراكى تماما . . . كما نحتاج الى تعبئة وطنية .

والحماس للحرية فقط ويدون حماس للعدل خمول وتعب وسقوط وسط الطريق انه رضاء بانصاف الحلول .

كذلك نحتاج لتطبيق كل ذلك الى تحديد المبادئ والمسئولية بل ونحتاج الى اكثر - من ذلك الى توضيح وتأكيد للمعاني بل ونحتاج الى صياغة هذه القيم والاخلاق في قوانين .

فالاخلاق وحدها لا تحل كل المشاكل لأن الاخلاق مسألة غم - غير محدودة وأحيانا تصبح مسألة نسبية أو غامضة .

ولنفترض مثلا اننا نحتاج الى مدير لاحدى اشركات وله كل هذه الصفات فماذا لو اعتمدنا كل الاعتماد على هذه الصفات الشخصية - ماذا يحدث لو تغير هذا الشخص ؟ هل تنهار الشركة ؟ . .

ان تحديد المسئوليات وتحديد العلاقات في داخل الشركة قد يفيد اكثر من مجرد الاعتماد على شخص واحد ولو كان موهوبا وذكيا . فالتنظيم يحتاج الى منطق وترجمة الاخلاق والفضائل الى قوانين وقواعد وترجمة الامال الى تنظيمات .

أما ان تترك المسألة للارتجال أو الاجتهاد أو العبقرية الشخصية أو الفضائل الذاتية فهذا كل فكرى أو ترف لا نستطيع ان نتحمله .

والذى المحه في الميثاق انه أوضح بطرق كثيرة حلولاً محددة لهذه المشكلة فقد أوغل في الباب الخامس الى بناء وتصميم هندسى محدد مفصل له ملامح حقيقية وهنا معناه ان الميثاق يعارض الضموض والتصميم أو التجهيل أو المبني للمجهول - الميثاق يطرح - مشاكل هذا الجيل ويوضح مسئولياته .

أما الذين يريدون ان يتركوا كل شيء للضموض أو التعميمات فهم يخالفون من تحديد المسئوليات انهم يعتمدون على العموميات الغامضة .

التحديد مطلوب لأن التحديد عنصر رئيس في المسئولية والتحديد هو الذى يساعد التطبيق ولذلك فاني أرى بان العاملين: بأى شركة ابتداء من المدير العام الى اضعف عامل لحقه نقد فهو نقد بناء هو النقد الذى ينبعث من مبادئ عامة تنطبق على الجميع دون استثناء لأن الميثاق مبادئ جماعات لا ميثاق اشخاص وافراد .

وهذا هو الارتفاع عن مستوى الاطماع والاشغاف الى مستوى البدء - أنه التجرد لوجه الوطن ووجه الشعب قبل أى اعتبار آخر .

ولذلك نأى هجوم على ادارة او على الاجهزة التنفيذية او اى انتقاد مهما كان - مادام هجوما لتوضيح مبادئ واصول - فهو اذا مطلوب لان مهمتنا هى البحث عن مبادئ واصول لتنظيم -حياتنا المقبلة فى الشركات - والمطلوب الآن توضيح الاصول والمبادئ مهما كانت نتائجها فى التطبيق ومست هذا الشخص وذلك .

ولو اخذنا العاطفة سواء الاشفاق فى النقد . بل لو اخذنا عادة المعجز عن الافصاح عن آرائنا او حتى الخجل فى الافصاح عن آرائنا التى قد تكون خاطئة . فاننا نهبط عن مستوى المبادئ الى مستوى العلاقات الشخصية والمجاملات والاحتفالات اى انه لزاما علينا ونحن بصدد هذا البحث فى تحديد مفهوم الإدارة الاشتراكية وتطويرها سياسيا وبالتالى تحديد المسئوليات ان يتحقق مبدأ المسألة على الوجه الأكمل . وفى نفس الوقت يتحدد دور الاتحاد الاشتراكي والمؤسسات والأجهزة الشعبية فى الرقابة المطلوبة منه طبقا لما نص عليه الميثاق الوطنى . حتى نطمئن على سير العمل بالشكل الأمين دون انحراف وهنا فقط يمكن القول اننا وصلنا الى أرقى القواعد فى العمل وأمثلها بمضمونها القانونى والموضوعى ويهدى من النظام الاشتراكي العظيم .

البحث الثالث - الديمقراطية الصناعية كمفصل للإدارة الحديثة :

إن أولى المشاكل التى نعترضها هى نجاح الإدارة فى عملها والتى من أهم مهامها السهر على شئون موظفى وعمال الهيئة أو الوحدة أو الشركة . اذ ان نجاحها فى ذلك تنعكس آثاره على العاملين فى هذه الجهات اذ يبيت كل منهم مطمئنا الى وضعه من الحصول على حقه فينصرف الى عمله وبذلك يتضاعف الانتاج وهذا هو الغرض الأكبر والأهم السلوى ارادته القوانين الاشتراكية ومفهومها واثارها وطالبت بحق أن تكون الديمقراطية الصناعية هى الممثل الرئيسى للإدارة الحديثة .

وان طريق النجاح لوئيس الشركة أو الوحدة أو لاهد المدينين او الرؤساء بالانتماء .. هو الفهم للعنصر الإنسانى والادراك الواضح لاهمية العلاقات الانسانية فى مجال العمل .. فمن طريق دم العلاقات الانسانية نحقق الوفرة الإنتاجية ونحسم معظم مشكلات العمل والعاملين دون عناء وبانجح الوسائل .

كما ان عنصر المشاركة وهو الاساس فيها يسمى بالقيادة الجماعية او الديمقراطية الصناعية وأهم عنصر فى الإدارة الاشتراكية الحديثة هو الذى يطفى لكل عامل الثقة فى نفسه ويجعله يساهم مخلصا بآرائه لأنه

يشعر ان الادارة ادارعه وان البلد بلده - وان تحسين الانتاج يعود عليه وعلى كل ابناء الوطن سواء في ذلك المدير أو الخفير .

ان الادارة الاشتراكية تعطى قدرا كبيرا من الاهتمام للافسراد تأمين فئسياتهم لحاجاتهم ومشاكلهم الانسانية وظروفهم الشخصية موضع الفهم والرعاية كي يستريح نفسه ويعطى من ناحيته لعله وواجهه ولخصائصهم ومبادئهم كي يشعر منهم أنه يلقي العناية كإنسان ، وأنه اقصى الطاقة وكل الفهم والعناية والاخلاص .

وفي نفس الوقت تعطى الادارة الاشتراكية الحديثة عنصر المشاركة الالهية الكبرى فهي لا تقل من أهمية ضرورة الأخذ بالأسلوب الديمقراطي في الادارة ، والإشراف فتحسين العلاقات ودعم الاتصالات الطبقة والتماسك بين جماعة العمل والروح المعنوية العالية لا توجد الا خلال اتباع الافراد للمبادئ والمعنوية والاستجابة لمطالبهم الواضح للالتقاء مع انجاساتهم وآراءهم .

والادارة الاشتراكية تفهم شخصية الافراد وتقبل وتستوعب ظروفهم وتبث لهم روح الجماعة وتقودهم كجماعة انسانية تحكمها الثقة المتبادلة والاحترام والتعاون واردة التماسك الودي ، والادارة الاشتراكية تفرض بل تنفر من التحكم المطلق ولكنها لا تترك الزمام على اطلاقه .. ففي التحكم يشيع التوتر وروح الكراهية ونمو السلبية وفي ظل الفوضى يسود روح الغناء - والموجه الماهر هو الذي يعمل على ابراز هذه المعاني للعاملين في شركته ويخلق فيهم روحا تتقبلها وتعمل على تحقيقها - فان فعل ذلك حقق أولى خطوات النجاح .

واذا كان الطبيب لا يحقق نجاحا في مهنته الا اذا فحص المريض بدقة وعناية ومساءلته من الامة وامراض مرضه وتطوراتهِ وسمع لكل ذلك في صبر وآتاه حتى يتمكن من تشخيص الدواء تشخيصا دقيقا يسهل معه ان يصف الدواء كذلك الموجه الناجح يلزمه قبل ان يكتف بتوجيهات نظرية ان يتعرف على طبائع العمل ودقائقه في الشركة التي يعمل بها والتقاليد الخاصة بها ونظمها حتى اذا استوعب ذلك استطاع ان يقوم بعد اذ بتوجيهات سديدة عن خبرة ودراية . ومتشعبة مع الوقائع فتكون ادعى الى الاستجابة .

كما ان الموجه الناجح هو الذي لا يلقى توجيهات نظرية بحتة يأتي بها من الخارج قد يكون من المتعلم تنفيذه في هذه الشركة . فبمقصد الامور بدلا من تيسيرها إنما هو الذي يستلهم توجيهاته من مجسريات

الأمور ومسار العمل ويستخلصها ممن يشاركونه المسئولية ليكلف منهم على مهام وحداتهم ويتدارس معهم الأبحاث التفصيلية المتعلقة بالعمل الذي تؤديه الوحدة وطرائق تدريجه ومن هنا يمكن أن يتعرف على أوجه الضعف في رسم لها من التوجيهات ويستحدث من النظم والوسائل ما يكفي رفع مستوى الخدمة وبالتالي زيادة الإنتاج .

وعلى ضوء الأبحاث التفصيلية التي يقوم بها المشرف أو الموجه يمكنه أن يتبع ذلك بتحليل دقيق لمهمة كل مدير أو مدير إدارة ولكل وحدة ومن وحداتهم حتى يستطيع على ضوء تقييم أعمالها تقدير العدد اللازم لها وأعداد المكان اللازم لهم وتحديد أولوية الأعمال .

وعليه يجب أن يفهم المشرف أنه قائد للرجال وليس أداة قمع من أدوات الإدارة وأن مقياس نجاحه هو ما ينطلق به مدى إنتاجه واقتيانه وأن العلاقة الودية الطيبة مع الرؤوسين تدفعهم إلى العمل بروح من الود والاخلاص .

وهنا يجب علينا أن نمتد على ما يأتي من أسس لتحقيق ذلك وهي تنقسم إلى قسمين :-

القسم الأول : النواحي الأساسية التي يتناولها الإشراف بصفة عامة .

القسم الثاني : الصفات الأساسية اللازمة لنجاح المشرف أو الموجه بصفة عامة .

القسم الأول : النواحي الأساسية التي يتناولها الإشراف بصفة عامة :

- ١ - يفهم المشرف طبيعة العمل بالشركة التي يعمل بها وتخطيط أعمال الإدارة على ضوء ذلك .
- ٢ - تقييم أعمال الإدارة إلى وحدات وتقييم العمل بكل وحدة وتقدير اللازم لها .
- ٣ - تحديد اختصاصات وواجبات كل موظف تحديداً دقيقاً .
- ٤ - مراجعة السجلات والاستثمارات والنماذج التي يقوم فيها العمل وتعديلها أو تبسيطها بصورة تيسر استعمالها وتحقيق الغرض منها .
- ٥ - تقبل مقترحات الرؤوسين وأعطائها الاعتبار الكافي وسبل ندوات تدريبية عملية لهم أفهام كل منهم أنه في مجال المجموعة فسرود يستحق الاحترام والاعتبار .

القسم الثاني : الصفات الأساسية اللازمة لنجاح المشرف او الموجه بصفة عامة :

الاشراف التوجيه فن . . اكثر منه علم ولكي يكون المشرف ناجحا يلزمه صفات اهمها :-

- ١ - ان يتمتع بشخصية محبوبة تستوجب احترام الآخرين وان يعنى بمظهره الشخصى وسلوكه .
- ٢ - ان يكون هادئا امام العقبات التى تصادفه فى العمل .
- ٣ - ان يكون دمث الاخلاق متعاون مع غيره من رؤساء ومؤسسات .
- ٤ - ان يتدارس النظم الادارية الحديثة ويعمل دائما على الامساك بالقوانين والتعليمات والمنشورات وان يكون فاهما للخطوط العريضة لرسالة الشركة التى يضمحل فيها متجاوبا معها .
- ٥ - ان يكون نشطا فهو يعتبر محور الحركة والنشاط فى ادارته .
- ٦ - ان تكون له مقدرة على تعليم الآخرين والتفاهم معهم .
- ٧ - ان يكون قابلا للاستفادة من خبرات غيره فالاشراف فى اى عمل لا تكفى فيه الخبرة الشخصية وحدها وانما يجب ان يكون لدى المشرف الاستعداد للاستفادة من خبرات الآخرين .
- ٨ - ان يكون حسن التصرف لبقا فى معاملة رؤوسيه من جهة وان يخلق جوا تعاونيا بينهم من جهة اخرى .
- ٩ - العلاقات الانسانية لها اثر فى كل ذلك فالمشرف الاكثر اهتماما بمصالح رؤوسيه الرسمية والشخصية اكثر نجاحا فى الحصول على نتائج محموده .
- ١٠ - اذكاء الشعور نحو الخدمة وبصير العاملين بالثركة بانهم فى خدمة الوطن والمواطنين .

هذا هو ما استحدثته المؤسسات والشركات من اسس لادارة الشركات لتتمشى مع الحرية والاشتراكية والديمقراطية فى الانتاج . . فالديمقراطية فى مراكز الانتاج هى احدى اسس النظام الديمقراطى الجديد .

وهؤلاء المرضى بالسلطة وتركيز السلطة والفرقة على السلطة لابد ان يحولوا الى مصحات نفسية او معاهد التدريب الاشتراكى حتى لا يوقفوا عجلة التطور المنشود الامراضهم النفسية واستهانتهم بالتطور الاشتراكى والديموقراطى فى بلادنا .

ان ظهور كيان الاتحاد الاشتراكي في المؤسسات والشركات واشتراكهم في اللجان الانتاجية تطبيقا للقرار الجمهوري رقم ٢٨٠ لسنة ١٩٦٦ مناه ان جميع المساهمين في المؤسسة او الشركة يشتركون في تقرير مصير المؤسسة او الشركة .. وان احتكار السلطة او فرض السلطة من اطل .. قد اصبح غير ذي موضوع والذين يحاولون إيقاف عجلة التطور واهمين لان تجربتنا الاشتراكية والديمقراطية تحت ان تكون لهذه اللجان دور مهم وحاسم .

ونظرة الادارة الحديثة هي ثورة في الادارة - ولكنه يجب اولا ان تتوافر الشروط الموضوعية وان تبلغ الاوضاع السياسية والاجتماعية والاقتصادية حد النضج .

ولكن علاوة على هذه الشروط الموضوعية توجد عدة عوامل اخرى ذاتية وهي قابلية العناصر الثورية لحل متناقضات المجتمع القديم وهذا يتوقف على درجة تنظيم هذه العناصر ودرجة وعيها وروحها الثورية وقدرتها على اجتذاب الجماهير الشعبية الواسعة وراءها .

لذلك فان من اهم واجبات العقلية الاشتراكية في الادارة الحديثة ان تضع برنامجا واضحا وان تكون معرفة علمية بطرق النضال ووسائلها في سبيل الاشتراكية لتستطيع جماهير الشعب تحقيق هذا البناء والتضدي لاي انحرافات تحيد بها عن الهدف المرسوم لذلك يجب ان يكون للعقلية الاشتراكية الدور القيادي في اكل التخطيط حتى تحصل على الاهداف المطلوبة. ونحصل على هذه الاهداف يجب ان تصدى هذه العقلية الديمقراطية لتسيطر في الشركات الصناعية وتحل فيها عقلية الديمقراطية الصناعية والديمقراطية الصناعية كفكرة ضرورية لتحرير العمال من هذا الاعتماد الشديد على اداء واحدة وهي ارادة المالك .. وهي ضرورية لانها تنوب العمال على ادارة امورهم بانفسهم وليس معنى ذلك هو الهبوط بالادارة الى مضمون اقل دولية من خبرة السديرين في ظل النظام الرأسمالي .. فلقد كان لكل المفكرين الذين دعوا الى فكرة الديمقراطية الصناعية يطالبون ويتشددون في أن يكون مندوب العمال الذين في مجالس الادارة من الدراية والخبرة بحيث يستطيعون النهوض بالمؤسسة نهوضا حقيقيا .

معنى ذلك .. اننا ونحن نعمل في جميع الميادين .. لا نفرط في اختصاصاتنا .. ولا نتكاسل ونغفل تفكيرنا البناء .. لا أحد يقوم بعملنا سوانا لا أحد يفكر لنا سوى عقولنا وميثاقنا .

وهناك وسائل محدودة لتنفيذ أوامر رؤسائنا - فليس معنى الأوامر أنها مقدسة أو معناها أن يلزم أصحاب العقول عقولهم بل ينفون مواطنهم ومشاعرهم ومما فائدة أن تفكر أو تشعر أو تنفعل إذا كان هذا ليس هو المطلوب وإنما المطلوب أن يهبط الوحي على المشرف أو الوجه ليقول كلمته المقدسة .

ان ايماننا بالعمل الحق في حدود اختصاصنا . .
ان نتلقى القرارات المكتسبة بصدر رحب . .
ان نشعر بأننا مسئولون عما نقوم به .
هذا وحده هو الذي سيدفع عجلة الإنتاج .
وهذا وحده سيكون دعامة حقيقية للتنظيم الشعبي المرتقب ،
وبهذا وحده ستختفي صورة الخائف الذي يرى الخطأ ولا يستطيع دفعه .
إنها في المقام الأول أزمة أخلاق ورواسب عهود طفيان مضت .

ونحن مازلنا والحمد لله . . لنا . . أخلاقنا وضمائرنا التي تستطيع ان تكتسح هذه الإغوياع ان وجبت والقاعدة العملية تقول أن التنظيم الأول في أي عمل هو الذي يضمن أداء العمل على أحسن وجه وباقل جهد وفي أقصر وقت .

وفي التطبيق نضيف الي هذه القاعدة عددا من مبادئ العمل الاشتراكي عندنا والتي تؤثر في طريقة العمل والإدارة الاشتراكية الحديثة .
أولا - نضيف فكرة القيادة الجماعية ، فلا تكون هناك فردية في العمل .

ثانيا - نضيف مبدأ ديمقراطية الإنتاج وإن يكون قريبا لمعنى القيادة الجماعية فلا تتخذ قرارات الإنتاج الا بناء على رغبة اكل العاملين

ثالثا - هناك مبدأ آخر هو مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ

ومن هذه المبادئ ومن القاعدة العلمية يجب أن يتبع التنظيم . . والمنظم لذلك يحتاج هو أيضا الى خبرة الإدارة . . والإدارة فن وتخصص .
تماما كالصناعة والزراعة والأعمال البورصة والبنوك .

والمنظم يحتاج أيضا الى نوع من التجربة . . عليه ان ينسى الواقع فترة ويفكر في الهدف وكيف يؤديه فقط . . عليه ان ينسى الأجهزة

الأنظمة والدماليز والطرق المتعرجة التي تملأ أدارته ويهجم على الفكرة الأساسية ماذا ينبغي أن تفعله الشركة وبأي تنظيم .. وأي فرد يبحث عما لديه وبذلك يكون قد تحرر من التنظيمات القائمة التي قد لا تناسب حاجتنا اليوم .

ومن ثم تأتي نقطة هامة هي أسلوب التنظيم .. وهل يأتي من القمة أو القاعدة ؟

أن عملية اللقاء المباشر بين الموظفين الضئيل والمنظم والموظف الكبير عملية حيوية وضرورية . فالموظف الصغير هو القاعدة العريضة التي يرتكز عليها جهاز العمل وهو الواجهة التي تقابل مشاكل العاملين غالباً .

وهذا اللقاء يساير النظم الحديثة في الإدارة الحديثة والتي يحتمها نظام الإنتاج الأكبر إذ أن اللقاء بين الاثنين في مصلحة الإنتاج .. أن الاتصال المباشر واللقاء الفكري هو الإطار الذي يضم العاملين إلى مكان واحد ويجعلهم يندفعون في طريق واحد . فلا يمكن أن نتصور رئيس مجلس إدارة لا يعرف في شركته أكثر من خمسة أو عشرة هم أعضائه مجلس الإدارة والمديرين وبعض رؤساء الأقسام .

كما أنه كعلاج حاسم لما نحن فيه من مفاهيم خاطئة في الإدارة .. هو أن تلجأ إلى إعادة تنظيم العمل وإعادة تنظيم العامل وسواها للإدارة الحديثة وتدعيماً لمعاني ثورة التصحيح (١٥ مايو) التي وضع دعائنها وأقام صرحها السيد الرئيس / محمد أنور السادات زعيم مصر ورئيس الجمهورية .

وإعادة تنظيم العمل وحده لا يكفي وإنما يجب أن يتمشى مع الفكرة الفلسفية التي نادى بها السيد الرئيس وهي التخطيط الواسع العريض . وفي ظل هذا التنظيم يجب أن يسير منطق الثورة مع منطق الإصلاح والتصحيح في ثورة ١٥ مايو .

ويجب أن نعامل الموظف أو العامل كإنسان ، وهذه الخطوة الأولى تعالج بتوضيح دوره في المجتمع وحل مشاكله العامة وتحديد تخصص وطبيعة وظيفتها وصلته بالأجهزة المختلفة .

وبجانب ذلك يجب أن نحدد معالم وظيفة كل فرد في أي شركة أو أي موقع . وإذا ظهرت مشكلة الاختصاصات بشكل حاد في الشركات .. لأعضاء الذين فينتهم الدولة يريدون أن يعرفوا ماذا يفعلون غير حضور

الجلسات ورؤساء مجالس الإدارات يريدون أن يفهموا من هو المسئول الأول في الشركة هل هو رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب . . وما هو الفاصل بين اختصاصات كل منهما . . . والمديرون يريدون أن يعرفوا أيضا الخط الفاصل بين عملهم وعمل العضو المنتدب . . وكل هذه علامات استفهام لا تجد جوابا في قانون الشركات أو المؤسسات العامة واللوائح المتعددة .

ولهذا يجب أولا : تحديد المسئولية • ثانيا : الرقابة . ثالثا : تحديد الجزاء عند الانحراف والعمل إذا ما حدد - يستتبع ذلك المسئولية فلا عمل بلا مسئولية .

المنافسة

تشخيص الداء قبل تطبيق الثورة الادارية

١. احمد فؤاد

هل الثورة الادارية هي العلاج الاوحد الشافي لامراض القطاع العام ؟ وما هو نطاق شمولها ؟ وهل من الممكن ان نعطى العلاج دون تشخيص الداء ؟ وهل الداء قاصر على الوحدات الاقتصادية ؟

د. عصمت المايرجى

اذا كنا نتحدث عن كيان الوحدات الاقتصادية فاننا نقول بان الشركات سيكون فيها اندماج وستحل مشاكلها . ولكن اذا نظرنا الى التكوين الهيكلى للوزارات فنجد ان هذه الاشياء غير موجودة فاننا عندما نقول نعمل أنظمة للشركات وتقييمها فان هدفنا كيان معين يكون مسئولا عن هذه الاشياء . كانت هناك المؤسسات وقيل انها معوقة ولانريد السير فيها والوزارات نفسها لها عدد معين من الوكلاء ، كما لها مقدرة معينة من العمل . وانا اليوم نفكر بالطريقة الاولى حيث نطلب من الاجهزة الحكومية ان تحل مشاكلها . واناى ارى ان الاجهزة الحكومية الموجودة الآن والمسئولة من القطاع العام وقطاع الشركات غير قادرة - لا بالاعداد ولا بالكفاءات ولا حتى بالانظمة - على القيام بالتغيرات المطلوبة ، فاذا نظرنا الى الجمعيات العمومية فنجد الممثلين فيها عضوا من الامانة وآخر عن الوزارة وكلهم افراد خارجين عن كيان الشركة نفسها ورؤس الشركة غير قادر على الكلام لانه يعلم ان هؤلاء الناس لن يجيئوا بالتفكير فى المشكلة فهم ليسوا كالساهر الواضع نقوده الذى يطالب بحقه .

فالحقيقة يجب ان نعود الى النقطة الاساسية فلا يمكن ان نجتمع الشئيين معا فاما نقول ان هذه الشركات لديها المقدرة على ان تزيد حجمها عن طريق طرح اسهم بحيث تكون الجمعية العمومية هي السلطة العليا لمحاسبتها واما ان نجعل نظام آخر وهو مسئولية الدولة ولكن الجمع بين هذين الشئيين لا يصح . والا فابن تظهر مشاكل هذه الشركات ومن الذى يستطيع ان يقوم بحلها فالجمعية العمومية التى نتكون من مجموعة من الناس لا تمثل الاشخاص الذين يستطيعون ان يعطوا القرار وبمكثهم ان

يجتمعوا ليوافقوا على مشروع الميزانية وبعد مايتفق على الميزانية وينفض الاجتماع يلتقى رئيس الشركة بمشاكله الى الجمعية العمومية التى تعقد فى السنة التى تليها . . وهكذا فالمشاكل متكررة فى كل عام ، اذا فلابد ان يكون هناك وضوح بحيث نتأكد من اتجاه كياننا .

نتكلم عن حرية الشركات منذ ١٤ عاما

١. على اندريس

أود أن أقول بأنه لا توجد وحدة تعمل بدون أى قيود عليها فعلىنا الا نظل نتكلم عن الحريات بشكل انشائى والجماهير تقول انهم يكررون هذا الكلام منذ ١٤ سنة بدون أى تجديد . فالأنا اليوم نتحدث عن عمالة زائدة وسياسة الدولة أنها تشغل عمالة مطلقا . فاننا فى مؤتمر السنة الماضية بالمعهد القومى للتنمية الادارية انتهينا الى أن هناك مؤثرات خارجية وهناك عوامل داخلية . لقد أعطيت أرقام غريبة اليوم مثل الفائض السالب للقطاع العام وقدره ٤٠٠ مليون جنيه وهذا الكلام devetable ولكن جميع الاقتصاديين قالوا فى النهاية أن جميع القطاعات فى مصر متممة بقلة الانتاجية ومطالبة بزيادة الانتاجية وبالاخص الانتاج الصناعى . وفى نفس الوقت يقولون بأن الحكومة والجهات الرسمية أعلنت ما أسسمته بالثورة الادارية ووفرت مقومات هذه الثورة ولكننى أحذر من أننا لا نلتصق إطلاقا من أن أحدا يعمل بدون أى قيود فموضوع العمالة الزائدة يمكن أن نحسب كتكلفة اجتماعية فليس لاي مراقب حسابات أن يؤم أى وحدة اقتصادية بحسب العمالة على أنها تكلفة اجتماعية . واننى أقترح أن نتجه فى مناقشاتنا الى ماهو الداء وماهو الدواء أخذين فى الاعتبار القيود المعينة ونبهم الدولة أنه اذا رفعت هذه القيود ستكون الظفرة اكبر .

أقترح احيان للزيادة معدلات الانتاج

د. أحمد أبو العنين

اننى اعتقد ان تعبير الاصلاح الاقتصادى والثورة الادارية ينصب على القطاع العام لانه يمتلك رأس مال كبير جدا ، ويحقق عائد ضعيف جدا ، فالدولة تستثمر حوالى ١٠ بليون جنيه فى القطاع العام وهذا المبلغ يعطى عائدا بسيطاً بل أننا سمعنا أنه يحقق عائدا سلبيا (خسائر) لذلك نريد تشخيص امراض القطاع العام وعدم الدخول فى مناهات إعادة التنظيم لانه سيحتاج الى وقت واننا بصدد انفتاح اقتصادى وسنجاوبه بمناقشات من الشركات المشتركة وبذلك سيكون القطاع العام فى موقف لا يحسد عليه .

اننى ارى ان اهم موق للقطاع العام هو انه يهدف الحوافز كلها وخاصة الحوافز المادية . فاليوم موظف القطاع العام يتقاضى مرتبه من الحضور والانصراف ، ولكى نشغل هؤلاء الاشخاص لابد ان نعطيهم حوافز مادية ونحن لدينا عمالة زائدة ، اننى ارى انه لكى يمكن زيادة الانتاج فى شركات القطاع العام يجب ان يكون هناك *form* جديد بخلاف المشاركة الصورية فى الارباح الموجودة الآن .

واننى اقترح اقتراحا لا يكلف الدولة شيئا وقمت بتجربته فى شركتنا كتجربة جزئية بحيث ان الدولة هى المالكة لرأس المال فعلينا ان نضع الضوابط والخطط المطلوب تنفيذها من الشركة فى الـ سنة وان نحدد فيها مقدار الربح المطلوب تحقيقه منها فى هذه الخطة . فلو حدد مثلا بمقدار مليون جنيه واستطاعت الشركة تحقيق رقم مضاعف لهذا الربح فما نصيب العاملين من هذه الزيادة فى الارباح ؟ الآن لاشئ، اننى اقترح ان تخصص الدولة ٢٥٪ من قيمة الزيادة فى الارباح للعاملين وبهذا سيرداد الانتاج وسيحقق القطاع العام ارباحا تواكب المعدلات العالمية - والا سنجد الخبرات الموجودة بالقطاع العام ستهاجر الى القطاع الخاص والسبب فى ذلك الا يزيد مما يحصل عليه العامل من ١٠٠٪ من مرتبه فلو لدى عامل يتقاضى مرتب قدره ٢٠ جنيها وأريد تشغيله الى الساعة ١٢ ليلا فانه سيتركنى فى الساعة الخامسة ليكمل بقية الوقت فى مكان ما بالقطاع الخاص ويتقاضى عن الليلة ٥٠ جنيها .. وهذا هو الاقتراح الاول

وهناك اقتراح ثانى وهو إلغاء ضريبة اليرداد العام فهى ضريبة صورية وشعارات فارغة ليس بها عمالة أو اشتراكية لانها تحصل من الموظفين الكادحين وأن الذين لديهم رؤوس أموال يشغلونها فى السوق السوداء يتهربون من هذه الضريبة ولكننا لو ألغينا ضريبة اليرداد العام فيشغلها فى مشروعات ثابتة لانه سيدفع الضرائب النوعية الموحدة فقط .

ضرورة وضع معايير مضبوطة لتحديد رقم الأعمال المطلوب

الحقيقة أن الاقتراح الخاص بالعمل على زيادة الانتاج وتخصيص جزء من الزيادة للعاملين اقتراح بناء ولكننى اضيف عليه بعض الضوابط التى تضمن أن تكون الزيادة هى زيادة فعلية اننى لاستطيع القول بأن المجلس الأعلى للقطاع يناقش الخطة الخاصة بالشركة مناقشة فطية فالمجلس الأعلى للقطاع مكون من مجموعة من رؤساء مجالس ادارات الشركات المتجانسة هذا المجلس لايعني ان الشركة الغلانية خطتها س أو س + ٣ فالذى يحدث أن الخطة تتم مناقشتها مناقشة صورية فى المجالس نالعبا فلكى تكون المعايير مضبوطة عند تقدير رقم الانتاج فهناك عدة معايير

اخرى لابد أن تؤخذ في الاعتبار عند تحديد الهدف أو الرقم الذي عنده يمكن أن يخصص نصيب من الزيادة للعاملين . أقول هذا لان مجالس الادارة ليست كلها على المستوى الذي يمكن أن نحطه مسئولية تحديد رقم الانتاج فمن الممكن أن ينقلب هذا الاقتراح الى حل عكسي بتخفيض رقم الانتاج بدلا من مليون الى ٨٠٠ ألف وبمجرد تحقيق رقم المليون فيكون هناك ٢٠٠ ألف زيادة فلا بد أولا من وضع معايير مضبوطة لتحديد رقم الاعمال المطلوب تنفيذها من كل شركة .

اعطاء الصلاحيات لرئيس الشركة

م. رجاء الهادي

أعتقد أننا بذلك دخلنا في ال Nicanizam . الخاص بكيفية ضبط الميزانية التقديرية والحقيقة أن ذلك قضية كبيرة جدا وهي قضية التطبيق فمهما وضع من دسائير وقوانين وضوابط فإن رئيس الشركة اذا أعطيت له كل الصلاحيات فإنه يمكن أن يحقق المعجزات ويزيد الانتاج بمعدلات عالية .

الادارة بالاهداف تحتوى الثورة الادارية

أ. محمد شريف

اننا الآن ونحن مجتمعين نتحدث عن الثورة الادارية ، وفي السنة الماضية تحدثنا عن الادارة بالاهداف فاین هي الآن ؟! انني اعتقد انها ماتت .. بموت الدكتور فؤاد شريف ..! هذا خطأ وذلك لانني ارى ان الثورة الادارية موضوعة من أجل قطاع الخدمات واننا لو عمقنا الادارة بالاهداف فسنجد في محتواها ثورة ادارية . فأرى أننا نجعل الادارة بالاهداف ركيزتنا وسنجد فيها الثورة الادارية وكل ما نحتاج اليه .

د. مصطفى السعيد

ان ما عرض في اول جلسة للجنة العليا للثورة الادارية يتفق مع كلام الزميل الذي سبقني بالحديث انه يركز على جهات الخدمات وكل ما يخص القطاع العام في الاوراق التي عرضت علينا وجاءت لنا قبل الجلسة بيوم . لانه لا يمكن لانسان ان يستوعبها كما يجب لكي يدلي برأيه السليم فكل ما جاء بخصوص القطاع العام هو اشارة بسيطة الى تطبيق نظام الادارة بالاهداف والنتائج ، وبالرغم من أن مقلتي هذا الورق هم السبب في تعويق الاندفاع الذي حدث بعد وفاة المرحوم د. فؤاد شريف بعد هذا وبعد ما صرح رئيس الوزراء باهتمامه الشخصي بهذا الاسلوب سمعنا في اول ايام المؤتمر النداء بتطبيق نظام الادارة بالاهداف والنتائج والاهتمام به .

وكان المفروض أن نترك الاندفاع في طريقه . وإن المتحدث سبقتني يشير إلى أن ما يخص القطاع العام هو فقط تطبيق نظام الإدارة بالأهداف والنتائج ولكن الأمر أعمق من ذلك بكثير أن المؤتمر يدلي بتوصيات واضحة في هذا الموضوع لأن هذا هو التوقيت المناسب .

الاقترح بتشكيل لجنة مصددة لتطبيق توصيات المؤتمر

واسمحوا لي أن أعطيكم صورة عن كيفية تشكيل اللجنة - فاللجنة يرأسها رئيس الوزراء وأعضاؤها وزير الدولة للحكم المحلي ووزير الدولة لشئون مجلس الشعب ووزير الدولة للتنمية الإدارية ووزير الري ووزير المالية ثم رئيس الجهاز المركزي للإحصاء ورئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة وثلاث استاذة من الجامعات يختارون حسب قانون الجامعات وخمسة من رجال الأعمال من ذوي الخبرة والمهتمين بالإدارة ويشرفني أنني أحد الموجودين تحت مسمى رجال الأعمال من ذوي الخبرة والمهتمين بالإدارة ومعنى هنا اثنين من هذه اللجنة . فهناك صلة بين المؤتمر وبين هذه اللجنة فأرجو أن تساندونا بالتوصيات النابعة منكم لأنكم المعاشين لهذه المشاكل . لذلك فأنني أعرض على حضراتكم بأن تشكل لجنة محدودة بعد المؤتمر تجتمع باستمرار للوصول إلى صورة تطبيقية للتوصيات العريضة التي سينتهي إليها المؤتمر وخاصة أن اللجنة العليا للثورة الإدارية بصلب تكوينها تجتمع أسبوعيا .

المؤسسات .. والسلوك الإداري للوزير

إننا تكلمنا عن علاقة القطاع العام بالوزير ففي رأي الشخصي أن هذا هو لب المشكلة وأعيد الكلام الذي سمعته بضعكم مني وهو أن المؤسسات العامة دبرت لها تهمة دون أن تدافع عن نفسها والجاني الحقيقي هو السلوك الإداري للوزير .. فنظرتي من الخارج تكمل نظرتكم اسم الدين تعيشون بداخلها فمنشأ المشكلة هنا ، فطبي الأقل كانت المؤسسة درع واثق للشركة أمام طغيان بعض الوزراء ولكن اليوم افتقد هذا الدرع فالوزير يعتبر الشركات ملك خاص يتصرف فيه كيف يشاء . هذه حقيقة لا بد من أن نقول رأينا فيها لأن هذا ثورة إدارية ، والثورة الإدارية هي ثورة على التخلف وثورة على كل ما هو خاطيء يفرض تصويبه ، هل تبعية القطاع العام للوزير المعنى في مكانه أم في غير مكانه ، فلا بد أن نقول رأينا في ذلك ووضع المجلس الأعلى للقطاع أنني أرى وأنا عضو المجلس الأعلى للقطاع وأرى من باقي الزملاء أنه لا فاعلية لهذه القطاعات والمجالس العليا إطلاقا وكذلك الأمانة الفنية للقطاع لا فاعلية لها ، أنني أقول ذلك وأنا طرف فيها. وإلّا فإن المادة التي تضدم المجلس الأعلى للقطاع فمن الذي يحضر

المعلومات . على الأقل كانت المؤسسة عبارة عن مركز أعضاء كنا نأخذ منها ما نحتاجه من معلومات .

العلاقة بين الأجهزة المركزية

كما اننى اريد ان اعرف على رأى حضراتكم بالنسبة للعلاقة بين الأجهزة المركزية هل توافقون عليها أم هناك مقترحات بتحسينها فانا والزميلين د. عبد الهادى قريظم ، د. حامد كمال الدين . نريد أن نعبّر عن رأيكم داخل اللجنة العليا للثورة الإدارية ويكون هذا الرأى مسنداً باقتراحات مدروسة وواقعية حتى الاقتراحات التى تقدمت لنا من . ٤ الى ٥ ورقة كلها عموميات وينطب عليها الطابع المركزى فى التنظيم . فمن ضمن الاقتراحات انشاء درجة وكيل وزارة للتنمية الإدارية فى الوقت الذى قيل فيه ان مجلس الوزراء يلقى وكيل الوزارة للشئون المالية ويكتفى بمستوى مدير عام ونقلت الوزارات هذا .

الهيكل التنظيمية

الشيء الآخر هو الهياكل التنظيمية . . فما معنى ان الهياكل التنظيمية لابد ان يقرها الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة - ويعلم الله أننا أقدر منهم على التنظيم والإدارة ولعلكم تذكرون أنه فى وقت من الأوقات كان هناك تفكير فى الفائه واتكماش سلطته والأفراج عن القطاع العام من سلطان هذا الجهاز . لماذا لا أدرك لإدارة الشركة أن تنظم الهيكل التنظيمى لها كما تشاء ؟ فهل هى فريسة ؟ أم يضيقوا لى حاجة الشركة غير قادرة عليها ؟ العملية آخذة صورة أرجو أننا نصوب مسارها فهذه فرصتكم فيجب الاستفادة منها وخاصة أننا أربعة يمثلونكم فى هذه اللجنة .

م . وجاء الهادى

ليس هناك شك أن الفرصة طيبة جداً ولابد أن ننتهزها كما اننى اختلف مع المتحدث السابق فى شيء واحد وهو أن المعنى بالثورة الإدارية هو قطاع الخدمات أكثر منه قطاع الأعمال وانما كون السيد رئيس الوزراء يحضر لنا ويعدد لنا مقومات نجاح هذه الثورة ويكلم هذا المؤتمر وهو مؤتمر قطاع الأعمال والقطاع العام بالدات فاعتقد أننا معنيين . ثم أعود لأقول ثانية ان كل من سمعناهم من الاقتصاديين غير راضين عن قطاع الأعمال ويطالبونه بالمزيد من الإنتاج .

أن هناك قضية أخرى تحدث عنها رئيس الوزراء عندما كان يتحدث عن اللامركزية واعطاء الأقاليم سلطات اقتصادية . . . الخ وجاء فى معرض

كلام سيادته أنها تكون قائمة على الإنتاج وتحاسب كل واحدة بإيراداتها ومصروفاتها كوحدة اقتصادية مستقلة وأنى اذكر أن مؤتمر القطاع العام في السنة الماضية محظور في اللجنة المشكلة الخاصة بفحص القوانين والتشريعات وكانت تعترض على مواد جاءت في قانون الحكم المحلي وكانت تقول كيف يكون للمحافظات سلطات على الوحدات الاقتصادية .

لا بد أن نحدد خطتنا السياسي ابتداء

١- محمد أمين سليمان

اننى ارى أنه في الوقت الحالى نحاول أن نلف ونردود حول خطة دقيقة لمعالجة مشكلة نراها الآن وقد نمود ثانية ونلقى مافلتنا ونبدأ في تجارب لا طاقة لنا بها . فقد آن الوقت لان نبحث المشكلة من بدايتها وخصوصا أننا جربنا العناصر الاشتراكية وجربنا الاقتصاد الحر وجربنا الاقتصاد الموجه وفي رأيي الشخصي أننا لا بد وأن نحدد خطتنا السياسي ابتداء حتى نتعرف حقا ما هو الخط الاقتصادي الذي يجب ان نسير عليه فهل نحن سائررون في اقتصاد موجه فيجب أن تتبع الخطة مركزيا ولا بد من أن القطاع العام بكل مكوناته يلتزم بهذه الخطة ويسير في حدودها وترسم له الحدود الاقتصادية السليمة التي يمكن أن تعود بالخير على المجتمع اكل أو نحن اقتصاد حر لنا حرية كاملة وتمشى مع السياسات العامة التي نرسمها مع المجتمع الدولي أم لا ؟ اننى ارى أن هذا الاقتراح قد يأخذ منا وقتا طويلا في الدراسات وفي التخطيط ولكن هذا ما أراه كعلاج حيث لا بد من التجديد الدقيق والاساسي الذي بناء عليه يمكن أن نتخطى كل مشكلاتنا خطة خطة الى ان نصل الى الوضع المتكامل الذي يحقق لنا ماننشده من رخاء .

تحديد واضح لخطة الاقتصادية نلتزم بها جميع القطاعات

١- منير عز الدين

موضوعنا الاصلاح الاقتصادي لماذا ؟ والى أين ؟ وماهو الداء ؟ ففى رأيي أنه لا توجد خطة على مستوى الدولة باستثناء الجهد الصادق للمجموعة الاقتصادية حاليا لجميع القروض ولا يوجد التزام بالتنفيذ من الموجودين بالوزارات كما لا يوجد مواجهة للمشاكل كالعالة والاجور أو معالجة مشاكل السد العالي وتحدد نوع الاشتراكية التي نريدها الآن وهذه نقطة نركز عليها لأنها فترة انتقالية غير واضحة المعالم تنعكس على الناحية الاقتصادية . فلا يوجد وضوح أو اتفاق على الاهداف بين المسؤولين فيجب ان تكون هناك صورة لخطة عامة أو لاهداف معينة تكون واضحة أمام الجميع ونحن نعمل بمواقع انتاجنا لتحرير الاقتصاد أو لاصلاح

ممتاز الاقتصاد . انا نتكلم وكما لا يوجد تركيز على تنمية وتحرير قدراتنا الذاتية وهذه نقطة هامة كما لا توجد محاولات جادة للقضاء على الفساد الكبير في الوقت والانتاج انا نتحدث عن التنمية الاقتصادية ولن نستطيع ذلك بغير أن نهتم باهم عناصر هذه التنمية وهو الانسان ، ومن المعروف هنا وفي الخارج أن أرخص شيء في مصر هو الوقت والانسان فبغير أن تغير هذه الصورة الكريهة لن نستطيع أن نصصح أو نصلح من مسارنا الاقتصادي .

لقد تسأل السيد رئيس الوزراء أمس عن سبب نجاح وانطلاق الانسان المصرى عندما ينطلق للخارج والاجابة بكل بساطة أنه يخرج الى بيئة عمل أكثر مناسبة فيجب أن ندرس لماذا هي أكثر مناسبة لتعرف الاجابة . فالطلب اذن تحديد واضح لخطة اقتصادية تلزم بها جميع القطاعات وتكون مرحلية ولكن حتى سنة ١٩٨٠ وبعد ذلك توفير المناخ المناسب للمدير المصرى للعمل كما يعمل خارج بلده مستفيدين من ولانه لبلده أصلا، واصلاح الاقتصاد يجب أن يكون أولا وقبل كل شيء ولست السياسة أولا ثم على الاقتصاد أن يصلح ما افسده الدهر .

أين المسئولية والسلطة لرئيس الشركة ؟

١٠ انيس أحمد حسين

في الواقع إن د. مصطفى اثار نقطة استرعت انتباهي بالنسبة للجهاز المركزي للتنظيم والإدارة فلو أن هناك جهازا للتنظيم والإدارة فلن نجتمع لعمل ثورة إدارية طالما أن كل جهة من جهات الدولة بها إدارة تسمى إدارة التنظيم والإدارة يطالبون أن تكون على درجة وكيل وزارة .

انهم يطالبون بثورة إدارية ولكن أين توصيات مؤتمر الإدارة بالاهداف المتعددة في السنة الماضية . فليست هناك ثورة إدارية دون ثورة قانونية في اللوائح فاذا نظرنا وجدنا تقطين اثنتين : فقد قال رئيس الوزراء أنه لا مسئولية بدون سلطة . فهل هناك رئيس مجلس إدارة اليوم لديه السلطة الكاملة للتأويل والعقاب الذي ننادي به اننى آسف اذا قلت إن حوافر الانتاج اليوم انقلبت الى اعانة للعاملين وليست حافز انتاج سواء في قطاع اعمال أم في قطاع الخدمات لان الامس التي وضعت عليها الحوافر تحتاج الى اعادة النظر .

أما بالنسبة للعقاب فرئيس الشركة لا يستطيع أن يفصل عاملا طالما أن مرتبه يزيد عن ١٥ جنيها مهما كان منحرفا . لأن قانون النيابة الادارية ١١٧ لسنة ٥٨ والمعدل ب ١٩ سنة ٥٩ الذى يسرى على الهيئات يشترط

إذا كان العامل يزيد مرتبه عن ١٥ جنيها فلا يستطيع رئيس مجلس الإدارة فصله . فلابد من ذهابه للنيابة ليفصل وترجع للائحة فكل هيئة من الهيئات تعمل لها لائحة جزاءات فإذا تمارضت اللائحة مع هذا القانون توقفت اللائحة ومأراه أنا شخصياً في قطاع الخدمات أن المنحرف الذي يسرق أو يفتلس ويحقق معه يعود إلى العمل ويستمر وهو مختلس أو إذا أوقف عن العمل فيتقاضى نصف الأجر وهذه نقطة يجب أن تشار فاعطاء نصف الأجر هذه نظرة اجتماعية لتعيش أسرته ولكن قد يكون مختلفاً لكن يوقف عن العمل وليأخذ نصف الأجر ويعمل بالخارج ثم أكثر من ذلك يذهب إلى المحكمة الإدارية التي تلتى القرار وترجعه إلى عمله وتصرف له مرتبه عن السنين التي أوقف فيها عن عمله فكيف نعمل ثورة إدارية إذا لم ننظر إلى عقاب المنحرف ؟

ومن ثم فلابد وأن توضع اللوائح على أسس سليمة وقواعد سليمة سواء بالنسبة للثواب أم العقاب حتى تستطيع الإدارة أن تمارس أهدافها على أسس منطقية وأطالب بتوصية بخروج القطاعات أو الشركات في لوائحها بأن توضع لوائح الجزاءات بمعرفتها بما يتفق مع صالح العمل والعاملين فيها أو يعدل قانون النيابة الإدارية لأن كل موظف الدولة تزيد مرتباتهم اليوم عن ١٥ جنيها .

العلاقة بين العاملين والوحدات الانتاجية

د. أحمد أبو العين

الحقيقة أن العلاقة بين العاملين في الشركات أو الوحدات الاقتصادية وبين الوحدات الانتاجية حتى الآن رغم مضي ١٦ عاماً على نشوء القطاع العام لم تحدد كنهها فهل هي علاقة تنظيمية أم هي علاقة عقدية فنشاهد نظام العاملين في القطاع العام يحدد هذه العلاقة ثم إذا لم يوجد نص يرجع لقانون عقد العمل الفردي فلو كانت علاقة تنظيمية كان المفروض أن تذهب قضايا العاملين لمجلس الدولة أو محكمة القضاء الإداري أو المحكمة الإدارية لأن أعضاء المحاكم الإدارية أو القضاء في هذه المحاكم لهم تكوين وعقل معين تغلب المصلحة العامة على المصلحة الفردية، مخالفاً قضايا العاملين تذهب إلى المحاكم العادية التي يقف فيها العامل في خط برأى تماماً الشركة أو الوحدة . اننى أرى نظيراً للشكاوى المتعددة في هذا الشأن أن العلاقة تصدد ابتداء . ويقال للوحدة الاقتصادية أو لرئيس مجلس إدارتها بأجروته القانونية أن يحقق وأن يتخذ القرار وأن العامل الذى يفصل ينقل عليه قرائ الفصل فوراً ثم يلجأ العامل إلى المحكمة والمحكمة ثبت في الأمر إما بتعويضه لانه فصل

فصلا تصنفيا وإذا ثبت من مجريات القضية أن رئيس مجلس الإدارة أو إدارة الشركة كانت متعسفة أو أساءت استخدام السلطة ففي هذه الحالة يعتبر رئيس مجلس الإدارة ممثلاً مسؤولاً شخصية . ولكن إذا استمر وضع القوانين واللوائح على أنها قوانين لوائح فلا بد أن المصلحة العامة تغلب مصلحة الفرد وهذه المسألة الأولى في العملية .

فائض العمالة

المسألة الثانية - وهي فائض العمالة أو العمالة الزائدة فكلنا نشكو منها وهناك معايير عالمية لنسبة الأجور للنفقات الجارية في كل صناعة من الصناعات - نسميها فيها بعض الشيء باعتبار أننا دولة مكتظة بالسكان - أننى أرى أنه بدلا من نوم الجهاز المركزى يقول لنا هذه المعايير ويحددها ويحدد أيضا نسبة العمالة لكل صناعة وبعد ذلك اضع رئيس مجلس الإدارة أمام الأمر الواقع بأن يختار العدد الذى يحدد له لم يخطر الجهاز بعدد العمالة الزائدة بعد ذلك ، ان الذى يحدث أنه يطلب العمالة الفائضة فتتدخل في ذلك العوامل الانسانية فكيف انتقل رجلا يعيش هو وأسرته في القاهرة وأنقله الى أسوان أو الاسكندرية ؟ فوجب أولا على الدولة أو المصنع الذى سينقل اليه ان توفر له المسكن .

الناحية الثالثة - ان المهمة الرئيسية للدولة ليست القيام بالثورة الادارية ولكن عليها ان تحدد الخط الاستراتيجى فهل هي رأسمالية الدولة وهل هي اشتراكية أم اقتصاد حر يقوم على المنافسة واقتصاديات السوق أم هي نوع من هذا وهذا اذن فلا بد من ان يصدر القرار السياسى أولا ثم يحدد الخط الذى يجب على القطاع العام ان يسير عليه ، ثم علينا نحن كرجال أعمال وقطاع عام ان نقول ان الثورة اللازمة لبناء الاقتصاد المصرى - بناء على هذه الاستراتيجية - هي الكد . لكن لايقول لى ثورة ادارية وهو حتى هذه اللحظة لم يحدد لى فلسفته في هذه الدولة .

تم تطبيق زيادة الحافز في قطاع الصناعة

م. فؤاد أبو زغله

بالنسبة لما أثاره الدكتور أبو العنين بخصوص وضع نظام الحوافز مرتبط بتحقيق الوحدات لاهداف تزيد عن الخطة وأرباح اكبر فقد تم وضع نظام كامل لذلك تم تطبيقه في قطاع الصناعة عام ١٩٧٦ ويمكن الاسترشاد به في القطاعات الأخرى ، حيث وضع نظام في قطاع الصناعة عن تحقيق الانتاج الى الاهداف ثم المبيعات ... الخ واعتمد هذا النظام

وأقره رئيس مجلس الوزراء وأعلن على الوحدات الاقتصادية في قطاع الصناعة وتم تطبيقه في ميزانيات ١٩٧٥ فهناك شركات صرفت ٩٠ يوما فلو أن الوحدات حققت أرقاما تزيد عن الخطة من ناحية الأرباح أو الإنتاج فهذا يعطى للمعاملين أرقام تمثل ٢٥٪ من صافي العائدات .

هناك مطالبات بالحقوق دون أداء الواجبات

أ. سعد شلبي

أننى أتصور أن هذه القيادات المتولية مسؤوليات العمل في المرحلة الحالية تدفع الآن ثمن مرحلة طويلة وكانت القيادات السياسية فيها طموحة وظلنا لفترة طويلة نقول لكل واحد حقق كلنا ولم نقل لواحد في يوم من الأيام أن من واجبك كلنا لكى يلتزم بأداء هذا الواجب ومن ثم أصبح هناك جيل الآن يطالب بالحقوق دائما دون أن يستشعر ما عليه من واجبات . فالكلام عن الإدارة بالأهداف والنتائج يعنى أن كل فرد يعمل بهدف ولو فكرنا في هذا الموضوع أكثر وأطلقنا يد الإدارة في تادية الواجب وأن نحاسب على التقصير فيه . بمعنى أننى كرئيس شركة سأقدم خطتى ثم نناقش هذه الخطة ثم نطلق يد الإدارة في تنفيذها بكافة الوسائل الممكنة ثم نحاسب في النهاية على نتيجة أدائها لهذا العمل .

الحقيقة أننا الآن نناقش مسائل لايمكن لأى قياده سياسية أن تتخطى فيها قرار بمعنى أن المعاملة الوائدة مسألة أصبحت سياسة مستقرة ولم تستطع الدولة أن ترجع فيها إلا إذا غيرت الهيكل الكلى للدولة أو نظامها الكلى فالدولة اليوم تسيطر على ٩٠٪ من مصادر الانتاج فإذا لم تعين الخريجين فاين سيعينون ؟ والقطاع العام وشركات الاستثمار العربى والاجنبى لنزالوا في البداية ولا نستطيع أن نقول ما حجم مسؤولياتها نحو عملية التشغيل في المرحلة القادمة .

ماتعطيه باليمين ناخذه بالشمال

نقطة أخرى - وهى صدور قانون إلغاء المؤسسات وإطلاق حرية الشركات أننى أقول للأسف أن كل قانون تصدره وهو مازال حبرا على ورق نطمسه بقرارات متوالية . أصدر بعد القرار ١١١ قرار آخر من مجلس الوزراء بعدم جواز تعديل الهياكل لمدة عام ينتهى بنهاية ١٩٧٦ وبعض القطاعات وصلتها خطابات من السادة الوزراء ألا يملك مجلس الإدارة تعديل الهيكل وظليه أن يعرض على الوزير للاعتماد قبل التنفيذ اذن فما نعطيه باليمين ناخذه بالشمال ولانريد أن نرفع اليصابة من قطاع الأعمال والخدمات ونقول أنهم لم يصلوا بعد الى سن الرشيد فلا بد

ان نفل واضعين ايدينا عليهم حتى لا يخيروا الدنيا . لقد قلت للسيد وزير التجارة بعد محاضرتة هل تستطيع ان تفصل موظف درجة سادسة او درجة تاسعة فقال لا اننى اطالب بان يطلقوا يد القطاع العام ليعمل ثم يحاسب على نتائج اعماله فاذا ما اساء التصرف وفصلت عاملا وصدر له حكم المحكمة بان يعود الى العمل يتحمل مصدر القرار مسئولية شخصية لما ترتب على قراره من آثار مادية فاذا ما استرسل في سوء تصرفه يكون غير صالح للاستمرار . وانما في ضوء اللاتحة رقم ٦١ لسنة ٧١ لا نستطيع ان نؤدى شيئا ، فالتشكيلات في بعض الوحدات الانتاجية وخاصة التشكيلات النعابية فان معهم انها تدافع عن حق العامل قبل صاحب العمل في مرحلة معينة ، ولكن اليوم ثلاثة ارباع وقتنا في اعطاء اجازات بدون مرتب او المطالبة بتخفيض جرات للعاملين وطول اليوم نزاعات بين الادارة وبين اللجان النقابية وهو احد الاجهزة الموجودة في كل الوحدات الاقتصادية والتي يجب ان يحد من نشاطها حتى تنطلق يد الادارة في عملها . فاذا كانت هناك رغبة في انتاج حقيقي وتنويع الانتاج وزيادة صادرات فلنطلق يد القيادات فمن تثبت صلاحيته يستمر ومن لا تثبت صلاحيته لا يستمر .

الوزير لا يستطيع ان يفصل العامل .. ويملك فصل رئيس الشركة

وبرغم ماسبق قوله من ان الوزير ورؤساء مجالس الادارة عاجزون عن فصل اى موظف درجة تاسعة ، فان الوزير يملك ان يقول لرئيس مجلس الادارة لاني غدا ... هذه مسألة لابدان توضع لها حدود ومثلما نقول نحاسب ونحاكم واننا كرئيس شركة ادخل المحكمة واخذ خمس سنوات سجن ويطم الجميع ان هناك ثوابا وعقابا انما ان تكون المسائل تظل لمراحل كثيرة بغير قيود وبغير ضوابط ، يكن القول انطلقوا فابن الانطلاق اذا غضب على الوزير في يوم من الايام صاحب صاحب الملكين فما يسمح لى به من انطلاق اليوم ان يتجاوز عنه في مرحلة غضب معينة لسبب قد لا اكون انا مسببه .

ومن هنا لابد من ضمانات للناس لكي تنطلق فلا بد ان يكون الحسابات ماذا طلب منى وماذا نعت فلا بد من انتهاء عملية التسيب التي وصلت الى كافة قطاع الاعمال في البلد ولم يقدر احد ان يقول لآخر عيب اذن فلا بد من هزة للقطاع الحكومى انتاج وخدمات والقطاع العام على اساس ان القيادة السياسية لابد ان تعيد النظر في كل الاوضاع القائمة وان الاوان لان نقول للناس المصبيين انكم مصيبون واستمروا والمخطئين انتم مخطئون ولا تستمروا . وانما كل هذه التمرات وكل هذه التوصيات هي جبر على ورق مالم يكن هناك هزة من القيادة

السياسية تعيد الامور الى نصابها بحيث تعطى مالمقصّر لتقصر وماله لله .

نقص إيرادات الجمارك

د. سعد الرمادي

س - لماذا نقصت إيرادات الجمارك ٦٠ مليون جنيه في الخمسة شهور الاولى من عام ١٩٧٧ في ظل سياسة الانفتاح والقوانين الجمركية الاخيرة الا يستلزم ذلك اعادة النظر في هذه القوانين ؟

٤ . ذكريا توفيق :

لا أستطيع الاجابة على هذا السؤال بنعم او لا ولكنني اريد ان اؤكد على ضرورة وجود سياسة متكاملة للجمارك حيث تحقق الاحوال الاقتصادية والاجتماعية وعلى الاقل عدم حماية الصناعة الاجنبية على حساب الصناعة المحلية وهو ما يحدث في حالة الاعفاءات الخاصة بالسلع المستوردة النهائية مع ارتفاع مستوى الرسوم على المواد الوسيطة المستخدمة في الصناعة الوطنية وعدم تحول منطقة بورسعيد الى ثقب واسع في جدار السياسة الجمركية .

موارد السياحة .. وتحسين الميزان التجاري

١ . محمد انور أمين

يدور الحديث حول تحسين الميزان التجاري عن طريق زيادة التصدير عن الاستيراد بعدة طرق ولم يثر هذا التحسن عن طريق مواردنا السياحية المتعددة والتي لا تستلزم رأس مال كبير وحتى الآن لم تستغل الاستفادة التجارية السليم خاصة وأنه توجد دول اوروبية مثل اسبانيا واليونان السياحة فيها تعتبر المورد الرئيسي للدولة .

٢ . ذكريا توفيق

لا شك أن السياحة تعتبر موردا أساسيا لنمو الاقتصاد المصري غير أن وصول السياحة الى هذه المرتبة أمر يرتبط طويلا مع التوسع واتشاء المرافق الأساسية وهي مرافق باهظة التكاليف ومن هنا فان تركيز الانفاق العام على المرافق كأحد العناصر الأساسية في استراتيجية التنمية يهدف الى فتح القنوات امام مدخرات العاملين في الخارج وميؤدى في الوقت نفسه الى زيادة الموارد السياحية وهو ما ينقل مركز ميزان المدفوعات .

الباب الرابع

المنظمة الكفيلة
بتحقيق المساهمة
في حل
المشكلات
الاقتصادية



يتضمن هذا الباب البحوث التالية :

- التكامل بين مداخل تحسين الأداء ورفع الانتاج بوحدات القطاع العام
د. أحمد حسين عبد المنعم
- المدير المصري بين الاجهاد والاغتراب
م. حافظ أحمد أمين
- تطور الاجراءات والعناصر المرتبطة بدراسة تنفيذ المشروعات الصناعية
أ. سمير عبد الوهاب الفرمانى
- تخطيط القوى العاملة
أ. محمد أحمد الطويل
- توصيات المؤتمر

النكال بجى مداخل تحسين الأداء

ورفع الاناج بوحدات القطاع العام

و. أحمد حسين عبدالمعتم

استاذ مساعد بالمعهد القومى للتنمية الادارية

يهدف هذا المقال الى توضيح المفاهيم والتطورات والتطبيقات والنتائج الخاصة بمداخل تحسين الاداء ورفع الانتاجية في وحدات القطاع العام . وستقتصر الدراسة على مدخلين اساسيين بمشغلان أهم مداخل تحسين الاداء ورفع الانتاجية وهما :

١ - برمجة تحسين الاداء
Programming for Improved Performance (P.I.P.)

٢ - برمجة الاهداف .
Goal Programming (G.P.)

وذلك بنية الوصول الى امكانية تحقيق تكامل في التطبيق العملى للمدخلين لزيادة الفعالية الادارية داخل وحدات القطاع العام .

ضرورة احدثات التغيير داخل وحدات القطاع العام :

لقد تعددت محاولات اصلاح الادارى تحت العديد من المسميات والشعارات الا انها لم تثمر حتى الآن . وقد يكون السبب الاساسى لذلك هو أن أحداث التغيير لزيادة الفعالية داخل المنظمات - وخاصة المنظمات القديمة المستقرة التي اعتملت على أساليب ممارسة معينة لفترات زمنية طويلة - لا يمكن أمامه الا اذا تمثل هذا التغيير في شكل نشاط مبرمج حيث يمثل النشاط المبرمج العمل الذى يتم ادائه مع تحديد بداية ومراحل ونهاية زمنية له واجراءات وأساليب محددة يمكن وصفها (١) .

(١) دكتور أحمد فؤاد شريف ، « الادارة بالإعدادل والحاسبة على النتائج لتحسين الاداء » مجلة المدير العربى ، العدد ٤٦ ، يوليو ١٩٧٦ ، صفحة ٢٣ .

وبالإضافة الى ما سبق فلقد كان لتطور الفكر الإداري واختلاف النظرة الى رسالة الإدارة ودورها في المجتمع اثر هام على اختلاف مفاهيم الإصلاح الإداري وتغير النظرة اليه من ترشييد مرحلي للإدارة الى تنمية إدارية شاملة (١) .

فيعتبر الإصلاح الإداري من وجهة النظر التقليدية حركة جزئية محددة لعلاج مشاكل التخلف الإداري ، ولذلك يتخذ طبقا لوجهة النظر هذه الى تغيير الاشكال والهياكل التنظيمية وتحديد السلطات والاختصاصات والمسئوليات وتبسيط الاجراءات وتعديل وتطوير اللوائح والنظم .

أما وجهة النظر المتطورة فتعتبر ان الإصلاح الإداري يجب ان يسعى لارساء سياسات واضحة ومحددة ومستمرة تستجيب لمتطلبات التغيير . والإصلاح الإداري بهذا المفهوم يجب أن يتحدد أهدافه في الآتي :

١ - هدف أساسي وشامل يتركز في إيجاد إدارة قادرة على استخدام أمثل وفعال للامكانيات وعلى تحديد القوى المؤثرة على الأداء واستراتيجيات وبرامج العمل للتعامل معها وبالتالي قادرة على قيادة التغيير .

٢ - هدف فرعي مرحلي ينطوي على تطوير وترشييد الإدارة وتدميمها في أداء دورها التقليدي بأفضل السبل الممكنة .

ولقد كان هناك حدود للنجاح الذي حققته المداخل التقليدية لأحداث التغيير المطلوب ولتحقيق الإصلاح الإداري حيث ان الدراسات التي حاولت الربط بين التدريب الإداري وبين التغيير في سلوك المديرين في العمل وتحسين الفعالية داخل المنظمات لم تصل الى نتائج محددة (٢) . كما أن المساعدات الاستشارية المتخصصة Content Consultation قد نتج منها العديد من التقارير الاستشارية التي تركز على تشخيص المشاكل داخل المنظمة وتعطي توصيات محددة لحلها الا أنها لم تحقق تحسينات فعلية داخل المنظمات . حيث يتمثل الهدف الاول للمستشار في تقديم تقرير مهنى وفنى مقبول للمنظمة وليس في التركيز على تحسين الاداء . كما يتحدد الهدف الاول للمنظمات التي تطلب خدمات المستشارين في أن تظهر بأنها على وعى وأدراك بمشاكلها وتعمل على إيجاد حلول لها دون النظر الى عطية أحداث التغيير داخلها .

(١) دكتور محمد مختار عثمان ، « مناهج الإصلاح الإداري وإنجازاته » مجلة

الاقتصاد والإدارة العدد الاول ٢ رجب ١٣٩٥ صفحة ١٢٦ .

(٢) King, D.C., "Programming for Improved Performance

in Public Organizations, A monograph prepared for the
- united nations, p. 3.

أما المدخل التقليدي الثالث - بخلاف التدريب الإداري والاستشارات المتخصصة - والذي تعرض لهجوم متزايد فهو المدخل التقليدي لتقييم الأداء Performance appraisal . وبتمثل النقد الرئيسى الذى وجه الى هذا المدخل قد انصب على أنه أعطى وزنا أكبر من النتائج التى تحققت من ورائه . وبالإضافة الى ذلك فإن الفرصة لم تعط رجال الإدارة التنفيذية لى بشاركونا فى تحديد المعيار الذى يتم على أساسه الحكم على أدائهم . وأخيرا فإن السلطات الإشرافية تعطى مجهودا أقل لعملية التقييم ومركز على جانب تسهيل تحقيق الأهداف أمام المديرين المسؤولين عن المنظمات :

المداخل المتطورة لأحداث التغيير :

فى مواجهة المحددات والانتقادات التى وجهت الى المداخل التقليدية والمتمثلة فى التدريب الإدارى والاستشارات المتخصصة وتقييم الأداء فلقد تم استحداث عدد من الأساليب والمداخل الجديدة منهاها :

- ١ - تنمية المنظمة . Organization Development (O.D.)
- ٢ - الاستشارات الخاصة بالأسلوب . Process Consultation
- ٣ - الإدارة بالأهداف (M.B.O.) Management By Objectives

فتتمثل العناصر الأساسية لتنمية المنظمة فى التغيير المخطط من طريق الأفراد العاملين بالمنظمة بهدف الفاعلية وكفاءة الأداء وبحيث يكون التغيير على مستوى المنظمة كنظام متكامل وأن يضمن اشتراك الإدارة العليا فى برنامج التغيير والتزامها به وبشكل عام تهدف تنمية المنظمة الى مساعدتها على تجديد نفسها وعلى خلق نظام تنظيمى قادر على اكتشاف أخطائه وتصحيحها بصفة مستمرة وإلى تنمية العاملين بالمنظمة وخلق جيل من المديرين يكون قادرا على التعامل مع التغيير (١) .

أما الاستشارات الخاصة بالأسلوب فهى تمثل التطور الحديث لدور المستشارين فتتركز هذه الاستشارات حول الوسائل أو الأساليب التى يمكن من طريقها الوصول الى الأغراض ولا توجه مباشرة الى الأغراض ذاتها ولهذا لا يعتبر المستشار إذا خبيراً فى حل المشاكل ولكنه يساعد المنظمة فى عمل تشخيص منظم ومحدد للصعوبات التى تواجهها ولتطوير برامج العمل التى تزيد فعالية المنظمة .

(١) دكتور محمد عصمت المايرجى ، « تنمية المنظمة - ملامح أساسية » ، مطبوعات

المعهد القومى للتنمية الإدارية ، ١٩٧٦ ، صفحة ١-٢ .

هذا في حين يصف تعبير الإدارة بالاهداف النظام الإداري الذي يضمن التزام المديرين بأهداف المنظمة وهذا يعني أن المديرين يجب أن يضعوا أهدافهم الذاتية بحيث تتماشى مع أهداف المنظمة . ويجب أن تتم ترجمة هذه الاهداف في أشكال قابلة للقياس وبحيث يمكن للمديرين أن يراقبوا ويرفعوا من مستوى أدائهم . ويركز نظام الإدارة بالاهداف أساسا على اتمام عملية تقييم الأداء على النتائج ويربط بين وضع الاهداف وتطوير برامج العمل التي تعمل على تحقيقها . ومن الواضح أن نظام الإدارة بالاهداف بهذا الشكل قد حاول معالجة الانتقادات الموجهة أساسا الى المنهج التقليدي لتقييم الأداء السابق الإشارة اليه .

مفهوم ومراحل برمجة تحسين الاداء :

يمثل مدخل برمجة تحسين الاداء مزيجا من المفاهيم والأساليب المرتبطة بالمداخل المتطورة الثلاث السابق الإشارة اليها . فيعتبر مدخل برمجة تحسين الاداء أساسا لتنمية المنظمة أكثر من كونه برنامجا للتدريب الإداري . ويساعد الخبراء المستشارين المنظمة في النشاط الخاص ببرمجة تحسين الاداء على اعتبار أنهم مستشارين يرتبط عملهم بالاسلوب أكثر من ارتباطه بحل مشاكل متخصصة . وأخيرا فإن مدخل برمجة تحسين الاداء يعتمد على أسلوب الإدارة بالاهداف والنتائج أكثر من تركيزه على مراقبة الأفراد أو العمليات المالية أو الإجراءات الإدارية .

وبرمجة تحسين الاداء هو عبارة عن العملية المنظمة الهادفة التي تحاول أن ترتفع بمستوى الاداء من مستوى فعلي محقق الى مستوى قابل لتحقيق ويمكن الوصول اليه خلال فترة زمنية محددة وذلك من طريق العمل المنظم الذي يستطيع أن يحرك المنظمة من هذا المستوى الفعلي الى المستوى الأفضل لمواجهة المعوقات أو العقوى التي تعترض الحركة واستثمار القوى التي يمكن أن تدفع هذه الحركة نحو المستوى المطلوب تحقيقه .

ولقد بدأ انتشار فكرة برمجة تحسين الاداء ودخولها في نطاق الممارسة العملية في عدد من الدول النامية منذ تسع سنوات تحت إشراف الاستاذ الدكتور فؤاد شريف خلال فترة عمله في الامم المتحدة منذ عام ١٩٦٧ (١) . وقد ولدت الفكرة في مدينة كولومبو بسري لانكا ثم تم التطبيق بطريقة مكثفة في شرق أفريقيا في الشركات التابعة لمنظمة

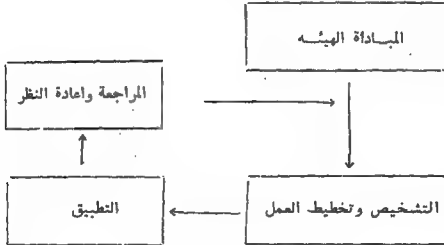
King, D.C., "A Summary of the Impact of the PIP Approach Toward Increasing Organizational Effectiveness", May 1976, p. 1.

الوحدة الافريقية . ثم انتقل بعد ذلك الى نيجيريا وفنرولا وكولومبيا وبيرو والى عدد كبير من دول جنوب شرق آسيا بحيث اصبح تطبيق بطريقة موسعة في ٢٣ دولة . كما ان هناك أدلة تؤكد ان ٥٨ دولة ابتدأت تنبه الى اهمية هذا التيار الفكري الجديد والى اهمية انعكاسه على اساليب التخطيط من اجل التنمية .

من ذلك نجد ان فكرة برمجة تحسين الاداء تختلف عن معظم المداخل التقليدية للتنمية الادارية ، بالإضافة الى انها تمدنا بالاساس للاستفادة بالافكار والاساليب الادارية المتطورة المطبقة في الدول المتقدمة وفي المشروعات الكبيرة الملوكة للقطاع الخاص وتطبيقها على المشروعات العامة في الدول النامية بعد تحريرها لكي تناسب الظروف الخاصة بهيئته المشروعات .

ولقد دلت التجربة على ان استخدام مدخل برمجة تحسين الاداء عملية لتنمية المنظمة يمكن ان يكون افضل كثيراً وذلك من خلال دورة من أربعة مراحل رئيسية هي :

- (أ) مرحلة المبادأة والتهيئة .
- (ب) مرحلة التشخيص وتخطيط العمل .
- (ج) مرحلة التطبيق .
- (د) مرحلة المراجعة واعادة النظر .



الدورة الاساسية لتحسين الاداء

ويتم تكرار هذه المراحل الاربعة في المستقبل بحيث تصبح عملية متكررة وهذه تمثل بالطبع طريقة هامة لتنمية المنظمة حتى تصبح عملية معتادة من الاعمال التي تمارس داخل المنظمة .

ويعتمد تطبيق مدخل برمجة تحسين الاداء على اداة Instrument تستخدم في مجموعة من المختبرات Workshops خلال فترات تمتد الى عدة شهور ويشارك في هذه المختبرات بالإضافة الى فريق الادارة العليا للمنظمة وخاصة في مرحلة التهيئة مجموعة من المديرين التنفيذيين باعتبار انه بدون هذه المشاركة من الافراد الذين يواجهون السياسة داخل المنظمة ستكون هناك صعوبة للمستويات الادارية المختلفة لكي يلتزموا ببرامج العمل التي تسعى لتحقيق الاهداف أو يقبلوا تحمل مسؤوليات العمل لتحسين الاداء بجانب المسؤوليات الادارية أو المالية التي تعودوا ان يتحملوها فقط .

وتحدد الانشطة الرئيسية التي يتم التعرض لها في المختبر والموضحة بأداة برمجة تحسين الاداء في الاى :

- ١ - تحديد الاهداف وقياس الاداء .
- ٢ - تحديد القوى المؤثرة على الاداء وتحليلها .
- ٣ - تحديد استراتيجيات وبرامج العمل لتحسين الاداء .
- ٤ - ترتيبات التطبيق .

ويشير المشاركون في المختبرات الى أن هذه الانشطة الاربعة لم يتم تناولها بطريقة منظمة ومتكاملة في اية أنشطة تدريبية أو استشارية أخرى .

وبالإضافة الى المختبر - والممثل في الخطة التفصيلية لتحسين الاداء - فان العملية تتطلب مشاركة مجموعة من القيادات الرئيسية يعملون كفريق ويصلون الى اتفاق على كل خطوة من الخطوات المطروحة في المختبر . وهذا الاسلوب يؤدي بلاشك الى ميزتين هامتين .

اولا : سوف تظهر على السطح أى مشاكل في عمليات اتخاذ القرارات أو الاتصالات بين المجموعة بحيث يخرج المجموعة في النهاية الى أن تكون فريقيا ذو فعالية .

ثانيا : ان الاتفاق بين المجموعة على الخطوات داخل المختبر تزيد من درجة التزامهم بالقرارات والبرامج التي يتم الاتفاق عليها .

ولا شك ان هناك عدیدا من العوامل المؤثرة على الاداء داخل المنظمات بحيث يصبح من الصعب تحديد نتائج أى مدخل لاحداث التغيير مثل عملية برمجة تحسين الاداء . ومع ذلك فاننا نستطيع تحديد عدد من نتائج تطبيق مدخل برمجة تحسين الاداء ومن أهمها (١) :

١ - ان درجة النجاح في تطبيق هذا المدخل يعتمد على مدى احتكار المنظمة لسوق منتجاتها أو الخدمات التي تؤديها . بمعنى ان النجاح يكون اكثر عندما تكون السوق مفتوحة امام منتجات المنظمة بينما يكون النجاح بدرجة اقل في حالة ما اذا كانت المنظمة تتمتع بدرجة من الحماية أو الاختيار . حيث يعتبر الضغط لتحسين الاداء الناتج من البيئة الخارجية عاملا مؤثرا ورئيسيا .

٢ - يعتبر نمط الادارة في المستوى الاعلى للمنظمة عاملا هاما ، حيث يصبح مدخل برمجة تحسين الاداء فعلا عندما يكون نمط الادارة بالمنظمة يعتمد على الانفتاح والمشاركة .

٣ - تعتبر عملية المراجعة واعادة النظر عملية اساسية وحرية . فعندما يحدث تاخير في اجراءات المراجعة واعادة النظر الدورية او عدم اتمام لها فان هذا القصور يضعف النواحي الايجابية لبرامج تحسين الاداء .

٤ - يجب ان يمتد التطبيق للمستويات الادارية الاخرى داخل المنظمة نتائج ملموسة من وراء تطبيق المدخل .

٥ - تعتبر مشاركة السلطات الاشرافية التي لها حق الرقابة على اهداف المنظمة عامل اساسي فالسلطات الاشرافية يجب ان تفهم وان تلتزم وتفيد خطط تحسين الاداء الخاصة بالمنظمة .

٦ - من الضروري ان تكون الاهداف ومؤشرات الاداء وتحليل القوى المعوقة والدائمة المرتبطة باهداف الاداء وبرامج العمل ومسئوليات التطبيق واضحة ومحددة بدقة ، حيث ان صياغتها في شكل عبارات عامة لا تؤدي الى تحسين اداء المنظمة .

مفهوم واسس تطبيق برمجة الاهداف :

يشير اتجاه بعض علماء الادارة الى انه في المنظمات الحديثة المعقدة السائدة حاليا لا يحاول متخذ القرار التعظيم - اي تحقيق ما هو امثل - ولكن يحاول تحقيق مستوى مرضي من الاداء عن طريق تحقيق مجموعة من الاهداف في ظل مصالح متعارضة ومعلومات غير كاملة وموارد محدودة وقدرة على تحليل ظروف البيئة المحيطة بالمنظمة . فالصعوبة الاساسية في تحليل القرارات الحديثة تكمن في معالجة اهداف متعددة ومتضاربة ويعتبر أسلوب برمجة الاهداف - والذي يعد امتدادا لاسلوب البرامج الخطية - اسلوبا مناسباً وفعالاً وموثقاً لمعالجة وتحليل القرارات التي

تتضمن أهدافا متعددة ومتعارضة (١) ، وهو بذلك يمثل مجالا حديثا من مجالات الدراسات الادارية لرفع الانتاجية داخل المنظمات .

ويعتمد مفهوم برمجة الاهداف على ان اهداف المنظمة تختلف طبقا لطبيعتها وخصائصها وظروف البيئة المحيطة بها . ولا شك ان تعظيم الربح يعتبر واحدا من اهداف الادارة ، بالإضافة الى أن هناك أهدافا غير اقتصادية أصبحت حقيقة وذات أهمية متزايدة بالنسبة للادارة سواء كانت مفروضة عليها أو بمحض إرادتها واختيارها .

فإذا سلمنا بتعدد أهداف الادارة فإن معايير القرارات يجب ان تكون متعددة الأبعاد مما يحد من إمكانية استخدام أسلوب البرامج الخطية لمعالجة مثل هذه القرارات . وينتج أسلوب برمجة الاهداف في معالجة المشاكل التي تتضمن أهدافا متعددة وكذلك في حالة القياس بوحدات غير متجانسة مثل الكميات والقيم .. إلخ .

وغالبا ما تكون الاهداف المتعددة للادارة متعارضة بما يتطلب تحديد نوع من التسلسل الترتيبي للاهداف على أساس أهمية هذه الاهداف للمنظمة .

ويتضح مما سبق أن القيمة الحقيقية لاسلوب برمجة الاهداف تكمن في قدرته على معالجة المشاكل والقرارات التي تتضمن أهدافا متعددة ومتضاربة وفقا للاولويات أو التفضيلات التي تضمها الادارة (٢) .

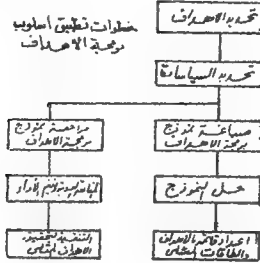
ويتطلب تطبيق أسلوب برمجة الاهداف كشرط أساسي مشاركة وتعاون الادارة بصفة عامة والادارة العليا بصفة خاصة . ويرجع ذلك إلى أن أسلوب برمجة الاهداف يحتاج الى معلومات أساسية مثل السياسات الادارية المختلفة للمنشأة ، والاهداف التي ترمى الادارة الى تحقيقها وأولويات تحقيق تلك الاهداف ، والعلاقات بين التفضيلات المختلفة . وما لم يتضمن النموذج الرياضي لبرمجة الاهداف مثل هذه المعلومات الأساسية فإنه سيأتي بعيدا عن حقيقة أوضاع المنشأة يضاف الى ذلك أن تعاون الادارة العليا غالبا ما يؤدي الى تعاون الإدارات التنفيذية في توفير البيانات الأساسية لتطبيق نموذج برمجة الاهداف (٣) .

(١) المرجع السابق ص ١١٩ .

(٢) دكتور إبراهيم رسلان حجازي ، « التحليل الكمي لقياس كفاءة الوحدة الاقتصادية » ، بحث مقدم للحصول على درجة الدكتوراه في المحاسبة ، كلية التجارة - جامعة القاهرة ، ١٩٧٦ ، صفحة ١٠٧ - ١٠٨ .

(٣) مذكرات للمذكرة الخاصة بغور التنمية الادارية في رفع الانتاجية - بوحسنات اجتماع العام ، مقدمة من السيد الدكتور نؤاد شريف للمسة الوزارية للانتاج فبراير ١٩٧٧ .

ويوضح الشكل التالي خطوات تطبيق أسلوب برمجة الأهداف .



ففي البداية يتم تحديد أهداف المنشأة بطريقة عملية حتى تكون قابلة للقياس الكمي . ثم يتم تحديد سياسات المنشأة والتي تعتبر بمثابة قيود على تحقيق الأهداف . ويتم بعد ذلك صياغة المشكلة في شكل نموذج برمجة الأهداف وذلك بعد تحديد المنتجات والتعبير عنها في صورة متغيرات وتحديد الموارد والطاقات المتاحة ، ومستويات الأهداف واحتياجات كل وحدة إنتاج من كل مورد من الموارد، ومتغيرات الانحرافات عن الأهداف : وأولويات تحقيق الأهداف وبعد صياغة النموذج رياضياً يتم حله باستخدام الحاسب الإلكتروني وأعداد قائمة بالأهداف والطاقات المثلى من واقع هذا الحل ، ثم تتولى الإدارات التنفيذية بالمنظمة مسؤولية تحقيق هذه الأهداف ويكون هناك متابعة دورية وتقييم للداء عن طريق مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المثلى وتحليل الانحرافات ودراساتها . وأخيراً فمن الضروري أنعام مراجعة نموذج برمجة الأهداف لتعديله إذا كانت هناك تغييرات أساسية في الظروف والافتراضات التي أمدت على أساسها الخطة المثلى .

ولاشك أن استخدام أسلوب برمجة الأهداف يحقق عدة مزايا من أهمها :

١ - يؤدي استخدام الأسلوب إلى تحديد القيم المثلى للأهداف ولذلك فإن الأهداف التي نحصل عليها من نموذج برمجة الأهداف تكون قابلة للتحقيق ومتناسبة مع الموارد والإمكانات المتاحة للمنشأة مع معرفة مدى إمكانية تحقيقها .

٢ - يتم ترتيب الاهداف طبقا للاولويات التي تضمها الادارة ار المجتمع ، كما يتم ابراز التمازج بين الاهداف وكيفية تلاقي هذا التعارض .

٣ - يؤدي استخدام أسلوب برمجة الاهداف الى تحقيق مشاركة المستويات الادارية المختلفة في تحديد الاهداف ومن ثم يتم مناقشة الاهداف المفروضة ، كما تعتبر هذه المشاركة دافعا لتلك المستويات نحو تحقيق الاهداف .

اسس التكامل بين برمجة تحسين الاداء وبرمجة الاهداف :

من العرض السابق لاسلوبى برمجة تحسين الاداء وبرمجة الاهداف يتضح ان هناك جوانب عديدة مشتركة تجمع بينهما من أهمها :

١ - تتحدد الخطوة الاولى في كل من الاسلوبين في تحديد الاهداف . ولا خلاف على أهمية تحديد اهداف قابلة للقياس الكمي ، بمعنى ان يغيب تحديد الاهداف الرئيسية تحديد مؤشرات للاداء كمثل مقاييس لتحقيق هذه الاهداف وتمثل المستويات المستهدفة لمؤشرات الاداء اهداف Targets مقاسة كميًا بغنى المنظمة تحقيقها في فترة زمنية مقبلة . وفي الصفحة التالية نموذج للاهداف ومؤشرات الاداء المقترحة لكل هدف (١) .

٢ - يتفق الاسلوبان في معالجة المشاكل والقرارات التي تتضمن اهدافا متعددة ومتعارضة الا ان الاختلاف بينهما يتحدد في طريقة تناول هذه المشاكل بالحله . فبينما يركز أسلوب برمجة تحسين الاداء على تحديد القوى المؤثرة على الاداء « المعوقة والدافعة » وتحليلها ووضع استراتيجيات وبرامج عمل للتعامل معها ، نجد ان أسلوب برمجة الاهداف يركز على الصياغة الرياضية للنموذج وحالة للوصول الى القيم المثلى للاهداف واعتبارها هي أساس تقييم الاداء في المنشأة .

٣ - يتفق الاسلوبان على أهمية مبدأ مشاركة المستويات الادارية المختلفة في تحديد الاهداف حتى يكون هناك التزام عند التنفيذ بما تم الاتفاق عليه .

وصف مؤشر الأداء	الهدف
<p>الربح المحلى للوحدة . أى سعر البيع مطروحاً منه التكلفة المتغيرة ، ويطرح أيضاً تكلفة الفرصة البديلة للوارد المركزية المادية .</p> <p>ويمكن التعبير عن طاقة المشروع إما في صورة ساعة آلة أو ساعات عمل أو في صورة عدد وحدات إنتاج .</p> <p>يمكن استخدام مستوى مبيعات العاملين فى المشروع لقياس مدى تحقيق هذا الهدف ، ويمكن تحديد مستوى مبيعات العاملين بناء على اختبارات قياس موافق العاملين وبناء على مستوى المبيعات الذى ترغب الإدارة فى تحقيقه .</p> <p>النسبة المئوية للرحلات التامة التى ينطبق عليها مواصفات الجودة المصعدة .</p> <p>مبيعات التدريب أو تكلفة التدريب للوظائف الإشرافية مسواها داخلياً أو خارجياً .</p> <p>الحصد الإمثل لتكلفة الصيانة .</p> <p>مبيعات أو تكلفة البحوث الوجهة لتطوير وتحسين المنتجات .</p>	<p>تعليم الربح</p> <p>الاستغلال الكامل للطاقة</p> <p>تحقيق رفاحية العاملين</p> <p>الجسودة</p> <p>تنمية الهيئة الادارية</p> <p>الصيانة</p> <p>البحوث والاخرعات</p>

٤ - من الملاحظ أهمية خطوة المتابعة الدورية « المراجعة واعادة النظر » في اكل من الاسلوبين ويركز أسلوب برمجة الاهداف على أهمية مراجعة النموذج الرياضى بهدف تعديله اذا ما تفرت الظروف والافتراضات .

ولا جدال في انه لا يوجد خلاف جوهري في الاهداف الرئيسية للاسلوبين وهى تحسين الاداء ورفع الانتاجية وزيادة الفعالية داخل المنظمات . وهذا ما يدعو الى محاولة اقتراح أسس تكامل تطبيق الاسلوبين مما بطريقة عملية على النحو التالى :

١ - باختيار أن أسلوب برمجة تحسين الاداء يركز أساسا على الجانب السلوكي وأهمية أحداث التغيير فيه فإن عملية التحديد الدقيق لمستويات الاداء الحالية والمستهدفة لا تتم بالشكل المرغوب فيه أثناء عقد المختبر لاعتماد ذلك على البيانات المتاحة أساسا وخبرات الافراد المشتركين في المختبر . ولا شك أنه لو تم استخدام أسلوب برمجة الاهداف في تحديد القيم المثلى للاهداف التى انطبقت عليها مجموعة القيادات المشتركة في المختبر لما كان ادخال تطوير اسماة في خلفية تحسين الاداء التى تمثل الناتج الاساسى لمختبر برمجة تحسين الاداء .

٢ - من الضروري اعادة النظر في تصميم دورة التهيئة التى تسبق عقد المختبر ومحاولة توضيح المفاهيم الاساسية لبرمجة الاهداف وأسس تطبيقها للقيادات المشتركة في النورة حتى يمكن اشتراكهم بشكل فعال في صياغة نموذج برمجة الاهداف .

٣ - اذا ما تم تحقيق التكامل في تطبيق الاسلوبين فان حلقات المراجعة واعادة النظر يتم تطويرها بالشكل الذى يمكن تحقيق عملية المتابعة الدورية وتقييم الاداء من طريق مقارنة الاهداف الفعلية بالاهداف المثلى وتحليل الانحرافات الى أسبابها بهدف الوقوف على مواطن الضعف والقوة وتغادى تكرار حدوث الانحرافات غير المرغوب فيها مستقبلا . ومن ناحية أخرى تتم عملية مراجعة لبرامج العمل الخاصة بالقوى المؤثرة على الاداء وتحديد مدى النجاح الذى تم لازالة القوى المؤثرة « المشاكل » وزيادة الآثار الناتجة عن القوى الدافعة . ولا شك أن تحقيق التكامل بين الاسلوبين في التطبيق العملي تجمع بين مزايَا استخدام الدراسات السلوكية في تحقيق أحداث التغيير المطلوب داخل المنظمات وبين مزايَا استخدام التحليل الكمي لرفع الانتاجية وزيادة الفعالية الإدارية في المنظمات .

المدير المصري

بيت الاجهاد والاعتراب

مهندس حاتم المبروك

مدير مصنع الفرامل
وعضو مجلس الإدارة لشركة صناعة
البيات ومهمات وسائل النقل

١ - بين الاجهاد والاعتراب :

إذا كان هدف الانسان صعب المنال ، شعر بالاجهاد والإرهاق .
وإذا لم يكن هدفه واضحا معقدًا ، شعر بالضيق والاعتراب . أما إذا
كانت أهدافه واضحة جلية ، ذات حجم متناسب مع قدراته ، يحققها
إذا بذل جهدا معقولًا ، فهو إنسان سعيد .

والحق إن المدير المصري لم ينعم بهذه السعادة طوال العشرينات
الآخيرة ، ذلك أنه عاش مجهدًا منذ النكسة حتى العبور (١٩٦٧-١٩٧٣) ،
ومفتربًا منذ العبور حتى الآن .

٢ - ظاهرة الاجهاد :

والاجهاد الذي كان يشعر به المدير المصري ، نتج من زيادة التطلعات
ونقص الامكانيات :
« الاجهاداته غير الطبيعية = مقدار التطلعات - مقدار الامكانيات »

فالمدير - في المادة - يحمل داخل نفسه شحنة من الطموح أكبر
مما يحمله الشخص العادي ، والمدير المصري يحمل معه شحنة مضاعفة ،
فالصراعات العنيفة حول المناصب في مصر لا يحتملها إلا أفراد شديدي
الطموح ، وهذه الصراعات تنتج من شسدة التزاحم ، وقلة الفرص
المعروضة ، وعدم وضوح الأسس التي كان يتم عليها اختيار المديرين ،
كما نتجت من وجود الفروق الهائلة بين من هم في أعلى السلم الإداري
ومن هم في أسفله .

ومما ضاعف من حجم المشحنة التي يحملها المدير المصرى أثناء فترة الكساد (١٩٦٧ - ١٩٧٣) زيادة مقدار التطلعات التى لم تكن تحتل الانتظار : الأرض لابد ان تسترجع ، والضغوط الاقتصادية لابد ان ترفع .

وبالإضافة الى زيادة التطلعات ، كان هناك نقص الامكانيات ، فالاموال محدودة ، والمهارات قليلة ، والامية متفشية ، والقيم رجعية ، والاخلاص والايمان بالتعاون ليسا من الامور المألوفة ، وصحة المدير المصرى - على العموم - ليست من الامور التى يحسد عليها ، ومربه - رغم ضخامته بالنسبة لمرتبات من هم فى اسفل السلم - لا يكفى حياة هنيئة مطمئة .

وهكذا عملت زيادة التطلعات عند المدير المصرى ، بالإضافة الى نقص الامكانيات عنده ومن حوله ، الى وقوعه - فى السبع سنوات المعجاف - تحت اجهادات هنيئة مستمرة ، أضاعت كل «وقود التكيف» داخل جسمه ، و « مرونة الانسجة » فى جهازه العصبى ، فأصيب بأمراض القلب والمعدة وغيرها ، وما أن انتهت مرحلة الاجهاد حتى وقع المدير المصرى فى مرحلة الاغتراب ، وهى امر واقسى .

٣ - ظاهرة الاغتراب :

الاغتراب غير الغربة ، فالاحساس بالغربة حينئذ الى اهل او الوطن ، البعيدين عن موطن الغريب ، أما الاغتراب فيطلق على الغربة النفسية ، او الاحساس بالبعد النفسى بين الشخص والظروف المحيطة به .

ويقاس مقدار الاغتراب عند الشخص بمقدار ما يشعر به من عدم القدرة على الالتحام بالمجتمع ، ومن ظواهره المادية المعوسة ، كثرة الانهيارات العصبية ، والتهافت على المهدئات او الخمر فى حالة من الزهد والتصفوف ، والرغبة الملحة فى التغيير المستمر .

وان كان أصل الاجهاد صعوبة تحقيق الاهداف ، وأصل الاغتراب عدم وضوحها ، فلعل من أكثر الظواهر تأكيداً لوجودنا الآن فى حالة من عدم وضوح الاهداف ، انهيار النشاط الثقافى ، فهذا النشاط لا يكون الا مع وجود اهداف واضحة تجمع عليها الامة ، ويعرضها المؤلفون والفنانون فى أعمال يقبل عليها المواطنون . أما اذا لم توجد اهداف جلية محددة فالآزمة الثقافية باقية ، والاغتراب بين المديرين والمتقنين باقى لا محالة .

والحق اننا نشطنا خلال الربع قرن الماضى فى هدم كثير من الاهداف القديمة ، التى كانت لابائنا واجدادنا سنين طويلة ، دون ان نبنى اهدافاً جديدة :

ف « الثراء » - أو كثرة المال - لم يعد يعنى « الفنى » بمعناه القديم ، وإنما أصبح معناه الافتقار المتجدد الى مزيد من السلع والبضائع . أما من هو الشخص « الفنى » فى وقتنا الحاضر ، فهذا سؤال ما زلنا نبحث عنه .

و « المناصب الكبيرة » لم تعد تعطى المدير « نفوذا ولا جاهاً » كما كانت تفعل فى الماضى ، وإنما أصبحت تفرقه فى مسئوليات ضخمة خطيرة . أما من هو الشخص « الكبير » أو « الوجيه » فى وقتنا الحاضر ، فهذا سؤال ما زلنا نبحث عنه .

وحتى لو تفاضينا عن الاهداف الشخصية ، وافترضنا ان هناك نسبة من المديرين لا يهمهم الا تحقيق اهداف الوحدة التى يديرونها « مضاعفة الانتاج - رفع الانتاجية - زيادة الربح - تخفيض النفقات . الخ » فسرعان ما يتكشف هؤلاء المديرين ان تحقيق هذه الاهداف وحدها لا يؤدى الى اصلاح حقيقى ، وان ما يقدمونه للدولة من ارباح خلال «عوام يمكن ان يضيع ثمننا لبضغ دبابات أو طائرات يدمرها العدو فى ثوان ، وان كثيرا من السلع التى يطرحونها فى الاسواق ، لا يعلمون فى حقيقة الامر ، انها قيمة حقيقية لمستهلكيها ، لم ان قيمتها تنحصر فى الاتجار فيها ؟ .

٤ - رئيس مجلس ادارة يتحدث عن تجربته مع مرضى القلب :
ومن اكثر التجارب ايضاحا لظاهرة الافتراب ما ذكره لى احد رؤساء مجالس الادارات ، أثناء سفره معى الى الإسكندرية ، حيث كانت تقم زوجته وأولاده ، وبعد ان نصحه طبيبه بالراحة ، والابتعاد عن العمل بضعة اسابيع ... قال : « هل هناك علاقة بين ما جاء بالتقرير الطبى ، وما كانت تقوله لى زوجتى منذ سنوات ؟ ... كانت تقول ان قلبى مغلف بقشرة صلبة لا تلين ... يبدو ان وظيفة رئيس مجلس الادارة هى هذه القشرة ... انها تحجب عن قلوبنا الدفء والفاء ... تحتم علينا استبعاد العواطف ... كانت زوجتى تحس دائما بهذه القشرة ... ومع هذا فلم تكن للمشكلة مشكلة لزوجتى ... زوجتى هى الاخرى أصبحت غير عاطفية ... بمرور الوقت تطبعت بطبامى ... أغرقت نفسها فى دوامات عديدة ... كما أغرقت نفسى ... لم تعد تكلمنى عن قلبى ... المشكلة الآن هى مشكلة الاولاد ... اولادى ... نعم ... اولادى ينظرون الى وكأننى الملك ميداس ... كل شئ المسه يتحول الى ذهب ... هذا ما طلبه ميداس من الاله ... الى ان لمس ابنته فتحولت الى تمثال من ذهب ... فلنم أشد الندم ... لا أذكر الآن نهاية القصة ... ربما كان هذا هو سر ابتعاد اولادى عنى ... أخشى

ان تكون بعض سمادتهم في الاسكتلرية بسبب بعدهم عنى ... انا لا الومهم ... على الرغم من حسن معاملتى لهم ... وتوفير كل ما يحتاجون اليه ... فانا أدرك تماما أن عاطفة الآبوة تنقصنى ... يبدو أن هذه العاطفة تنقصنا جميعا ... نحن رؤساء مجالس الإدارات ... أو ان كل واحد منا يحمل في قلبه مرفضا ما ... هل رأى الطبيب في كشف الاشعة ما يراه أولادى ... وما رآه زوجتى من قبل ... لاشك اننا قوم قد نمت عقولهم على حساب قلوبهم ... أصبحت أسأل نفسى : هل استفدنا من نمو العقل على حساب القلب ؟ ... السنا فى هذا نشبه الافزام الدين طالت شواربهم ولحاهم ، وما زالوا فى قمة الاطفال لا ... نعم ، انا ملرك الآن سبب مرفى ... انه التناقض داخل نفسى ... قدبى لشيء اسمه النجاح ... النجاح هو الصنم الذى اقدم له القرابين كل ساعة ... لقد خدعت زوجتى ... اقنعتها أن النجاح أهم من التكامل ... أن جمال الثوب أهم من جمال الجسم .. أب التفوق على الناس من حولنا هو النجاح الأكبر ... وما نحن الان نخضع أولادنا ... نلقنهم نفس الدرس ... ندعوهم الى تأجيل التكامل من أجل الوصول الى النجاح ... كان هناك نجاح من غير تكامل .



صمت قليلا ... يبدو أنه كان فى حاجة الى أن يتكلم ... وجدنى مهتما بما يقول ... متعاطفا مع أحاسيسه ... فواصل الحديث : نصحنى الطبيب أن اقضى اجازة طويلة على شاطئ البحر ... معزوجتى وأولادى ... سألته ان كان ينصحنى بالسباحة ... لم يمانع ... قال ان باستطاعتى البقاء فى البحر ... طالما شعرت فيه بالتمعة ... ذكرنى قوله هذا بقصيدة هندية قديمة ... كنت قد قرأتها وأنا فى سن الشباب ... اسمها (العمل والبحر) ... كنت شديد الإعجاب بها ... لا أذكر الآن كلمات القصيدة ... ولكن معناها أن العمل الصدى كالسباحة فى البحر ... يتدفق فوق رؤوسنا ماء يملأ الفؤاد ... ومع ذلك تشعر بأن أرواحنا خفيفة ... ان أول دروس العمل ادراكنا أن رقبائنا ليست قانون الأشياء ... وأنا تحت ظل الانانية نشعر بثقل السرور والام على قلوبنا ... وأن النجاح فى العمل ليس فى السيطرة وإنما فى الاتحاد ... فى اتحادنا لنصبح واحدا ... عندئذ يصبح العمل نفما ... وكل مشاعرنا فيه فرحا .

نعم ! العمل يجب أن يكون كالسباحة فى البحر ... يسعد الناس فيه ... كما يسعد أولادى الآن ... نحن - للأسف - نعتبره سلما ... كلما ارتقينا درجة تطلعا الى الدرجة التى تليها ... هذا ما يرهق

قلوبنا ... لأن عقلنا الباطن يخشى دائما سعادة السقوط ... السقوط
من أعلى السلم ... هذا ما يجعل من حياتنا مأساة مفرجة ... العمل
يجب أن تؤديه وكلنا بهجة وسعادة ... حتى إذا ما اسدل ستار النهاية،
قلنا : كم كانت مسرحية رائعة .

لم يلاحظ أننا جاوزنا استراحة منتصف الطرق ... كان ينظر
الى بعيد جدا ... واصل كلامه وكأنه يحدث ارواحا تملأ الجو :

« لم يكن عملي الا درجة من درجات السلم الذى اصعد عليه نحو
المجد ... او نحو ما كنت اصوره مجدا ... ظلمت أحلم بالتغلب على
مناقسي ... كان املى الكبير أن أفوز بالنصب دوله ... ان أصبح انا
- وليس هو - رئيسا لمجلس الادارة ... ليس لأن عندى اهدافا انا اقتر
منه على تنفيذها ... لا ... وانما لأنى اقتر منه على الانتصار ...
انا الأذكى والأمر ... لهذا انتصرت عليه ... انا اعترف بأن النجاح كان
هدمى ... نجاحى انا وليس نجاح الشركة ... واكبر دليل على هذا ،
اننى تركت عملى بالشركة التى كنت أعمل فيها ، دون أن أهتم ، ماذا
سيحدث فيه بعد تركى له .

أن هلاقتى بالناس ... كل نشاطى والصلالى ... بل كل حركة من
حركائى .. تهدف الى شيء واحد ... نجاحى ... انتصار ... لذلك
لا أخشى الا شيئا واحدا ... هو أن يأتى اليوم الذى يخفى فيه هذا
الهدف ... ان افقد الايمان بالكفاح لسبب أو لآخر ... فى هذا اليوم
سأشعر بأن حياتى كلها قد ضاعت هباء ... فى هذا اليوم سيتوقف
قلبى تماما عن الحركة .»



بدأنا نحس بنسيم البحر يتسرب داخل السيارة ، ربما كان هذا
هو سبب انتقاله مرة أخرى الى الحديث عن زوجته :

« كنت فى بدء حياتى الزوجية ، أعجب من عمل كانت تقوم به
زوجتى ... كانت تستيقظ كل صباح مع شروق الشمس ، ربأتى
بصينية الشاي ، وفتحت النوافذ ، وتحاول أن تقنعنى بأن نظل فى سريرنا
نرتشف الشاي ببطء شديد ... بينما المكان من حولنا ساكن هادىء
... كانت تقول ان هذا مفيد جدا لقلبى ... لا أدري ماذا كانت تعنى
بكلمة (القلب) هنا ... بعد قليل اختفت من حياتنا هذه العادة ...
لا شك اننى كنت السبب ... كنت أرى فى هذا مضیعة للوقت ...
كنت أرى الوقت كالسيف أو كالذهب ... وكانت زوجتى ترى أن الوقت

هو الحياة ... والحياة ليست كلها ميوفاً وذهباً ... نعم ... كنت
أنا السبب في ضياع هذه العادة ... زوجتي لم تقاوم طويلاً ...
استسلمت لعنادي ... لطموحي ... للنجاح المرجو ... كنت أسعد
بغزى عليها ... كنت أقول لها : لقد جعلت منك امرأة واقعية ...
ذات قلب من حديد ... فكانت تبسم ولا ترد .

النجاح ... النجاح ...

وبالتننى كنت أنا الذى أحدد لنفسى مقاييس النجاح ... النجاح
الذى يتناسب وشخصيتى ، أبداً ... أن هذا لا يحدث ... هناك قوة
خفية تحدد لنا مواصفات النجاح ... ربما كان الحاسب الالىكترونى ...
أو شيئاً شبيهاً له ... قوة تعتبر لكل واحد منا رقماً على بطاقة ... ثم
تعاملنا كما تعامل السلع فى الأسواق ... نعم ... لسنا إلا سلماً ...
ترفع أسعارنا أحياناً ... وتنخفض أحياناً أخرى ... دون أن نعلم
أسباب الارتفاع والانخفاض .

وكما ينظرون الى ... أصبحت أنظر أنا الى الناس ... الناس
من حولى ليسوا الا قطع شطرنج ... البعض يساعدنى على الفوز ...
والبعض يعمل على هزيمتى ... هذا يعوق انتصارى ... وذلك يساهم
فى أنجاح خطئى .. وهكذا ... الناس جميعاً ليسوا الا أدوات ...
لا أكثر ولا أقل ...

وصلنا الى مدخل المدينة ، كنت اظنه سيفير الموضوع . ولكن ...
يبدو أن قلبه كان مليئاً بأشياء كثيرة ، لابد أن تجد لها مخرجاً :

« نعم ! ... المجتمع الحديث هو الذى فعل هذا بقلوبنا ... هذا
النمط من الحياة التى نحيها ، هو الذى رسم طريقنا وحدد مواصفاتها
... جطنا سلماً بفير قلوب ... المجتمعات القديمة لم تكن هكذا ...
لم تكن ترى أن العقل الراجح يتناقض مع القلب الكبير ... كان صاحب
القلب الكبير هو الرجل الشجاع ... صاحب الضمير الحى ... وكانت
الشجاعة وبقطة الضمير تتطلبان من صاحب القلب الكبير ، أن يكون
حازماً فى مواضع الحزم ... قوياً فى مواقع القوة ... مجتمعنا اليوم
ترى فى العاطفية إنهما ... وتصور الواقعية على أنها ضعف فى العاطفة » .

قلت وأنا أودعه ، بعد أن وصلنا الى منزلة : حمداً لله على
السلامة .

٥ - مدير يتحدث عن تجربته مع ادخال نظام مركز المعلومات :

أما الاجهاد الذي يتعرض له المدبرون ، فمن الأمثلة عليه ما حكاه لى أحد المدبرين عن تجربة ادخال نظام مركز المعلومات في شركته ... قال :
« عندما اجتمع مدبرو الشركة لبحث موضوع ادخال نظام مركز المعلومات بها ، انقسموا الى فريقين ، فريق يؤيد الفكرة ، وفريق يعارضها ... قال الفريق المؤيد :

« ان تجميع المعلومات واستكمالها ، ثم تصنيفها وتبويبها ، ثم حفظها في اوعية مناسبة ، من أهم العوامل التي تساعد الشركة على حفظ مستنداتها من الضياع ، وعلى سهولة استرجاع أية بيانات أو استخراج صور منها ، وعلى سرعة امداد المدبرين بالمعلومات اللازمة ، لاصدار قرارات سريعة سليمة ، وعلى ضغط أحجام الاوعية التي تحمل المستندات .

أما الفريق المعارض فقد نظر إلى تكاليف العملية ، في وقت تحتاج فيه الشركة إلى أموال للانفاق على أمور يرونها أكثر أهمية ، وقال أحدهم انه لا يشك في قيمة النظام الجديد ، ولكنه يرى في العاملين بالشركة تخلفا يجعله يشك في امكانية الاستفادة من المشروع ، ثم قال :

« - نعم ، لا أحد ينكر فوائد الساعة الدقيقة مثلا ، ولكن هل ستحول هذه الساعة حاملها إلى انسان يعرف قيمة وقته ، ويهتم بقياسه بالدقائق والثواني » .

لعل هذا السؤال الأخير هو الذي جعل رئيس مجلس الادارة يبدأ في الكلام ، بعد أن ظل صامتا طول الوقت ، يستمع الى كل الاقوال المؤيدة والمعارضة . قال :

« - نعم ... أنا أؤيد صاحبنا كل التأييد ، فلا شك أنه من الخطأ أن نظن أن شراء ساعة بالثقة والدقة والانتان هو العامل الوحيد لتحويل مشربها من شخص متسبب مختل النظام ، الى شخص دقيق منظم ، ولكن من الخطأ أيضا أن نظن أن الشخص يمكن أن يتحول الى شخص دقيق وما زال يستعين بساعة تالفة متخلفة » .

والحق أن الآلة الدقيقة ، ودقة العمل ، لهما تأثير متبادل : الآلة الدقيقة تشجع على دقة العمل ، ودقة العمل تتطلع الى الآلة الدقيقة ، - تماما كالتأثير المتبادل بين كفاءة الكاتب وثقافته قرائه ، أو بين مهارة الفنان

وذوق .. جمهوره ، أو بين نجاح الزعيم أو المدير وكفاءة اتباعه وأجهزته .

نعم ! إن ادخال مركز المعلومات في الشركة ليس مصا سحرية ، ما أن تضرب بها حتى يتحول الإهمال الى اهتمام وعناية ، والتسيب الى حرص وكفاءة ، والتهاون الى جدية وفاعلية ، كما أن الإهمال والتسيب والتهاون ليست أصولا لا يزعزعها شيء ولا تؤثر فيها التكنولوجيا الجديدة .

واصل رئيس مجلس الإدارة قوله :

« لا شك أن ادخال النظام الجديد للمعلومات ، في الوحدات الانتاجية والخدمية ، له مزايا عديدة . وتتوقف أهمية كل ميزة على نوع العمل وحجمه داخل كل هيئة أو وحدة ، فهناك جهات يهملها في المقام الاول تصير حجم الأهمية التي تحمل المعلومات ، وهناك جهات ترى الأهمية الأولى في عدم ضياع أو تلف الوثائق التي تحمل المعلومات ، وهناك جهات أخرى تجد الأهمية القصوى في سرعة استخراج قرارات معينة من المعلومات المخزونة ... وهكذا ، ومع هذا فكل هذه المزايا لها أهميتها بدرجة أو بأخرى في كل هيئة وشركة » .

كان لقول رئيس مجلس الإدارة هذا اثره في موافقة السادة المديرين على ادخال النظام الى الشركة ، ومائل المعارضون الى جانب التأيد ، ولما انتقل الحديث الى تكاليف المشروع ، تطلعت الامين بسرة أخرى الى الرئيس في انتظار رايه ، قال :

« أن الفائدة المرجوة من ادخال النظام الجديد للتوثيق والمعلومات ، لا تتحقق اذا عمل اصحابه وكأنهم يبيعون سلعة ، أو نظير العميل الذي يدخله إلى منظمته على أساس أنه يشتري سلعة . فادخال النظام الى منشأة ليس عملية تجارية كما يفعل الاعلان : (اشترى ساعة كذا الدقيقة لتصبح من رجال الأعمال) . كما أنه ليس عملا يتم وينتهي كما تنتهي بعض الأفلام السينمائية بالسعادة المطلقة . وإنما الفائدة الحقيقية للنظام لا تتحقق إلا من طريق تعاقد بين مجموعات عمل ، تتعاون على نقل حالة حضارية معينة ، الى منشأة يتمتعش أهلها الى بلوغ هذه الحالة .

وعلى هذا فإن المشروع لا يساوي مليما واحدا إذا لم تكن نريد حقا الوصول الى هذه الحالة الحضارية ، وهو لا يقدر بالمال إذا نجح في نقلنا الى هذه الحالة » .

توقف رئيس مجلس الادارة عن الكلام ، فلما رأى الجميع متلهفين الى مزيد من الايضاح ، واصل كلامه قائلا :

« ان عملية تجميع المعلومات وتصنيفها وتخزينها ، ثم استخراجها للاستفادة منها ، عملية ديناميكية حية ، لا تتوقف ، ولا ينهيها الوصول الى قدر معين من النجاح ، كما لا ينهيها النجاح في فرع واحد من فروع العمل ، وانما هي عملية مستمرة ، تطمح دائما الى الانتقال من نجاح الى نجاح ، والى الاحتفاظ بأى قدر من نجاح يتحقق ، دون السماح لعوامل التخلف - وما اكثرها - على أن تستعيد ما خسرته من أرض . والعملية - خلال حركتها الدائمة - تلفظ كل ألوان النقص في نظم الادارة ، وتكشف عن أمداء التقدم . فان وافقتم على ادخال المشروع الى شركتنا ، فهذا معناه اننا مستعدون لمجابهة الصعوبات التى ستصادفنا ، وللتصدى لحالات التخلف بداخلنا » .

نعم ! ان كل هذا حقيقة لا شك فيها ، فقد لمس المدبرون هذه الصعوبات والعراقيل عندما بدأوا العمل ، وكانت الصعوبة الأولى التى واجهوها منذ بداية المشروع .

١ - أثناء استخلاص المعلومات :

المعلومات لا شك ناقصة ، بعضها شحيح موجود ، وبعضها موجود ولكنه غير واضح ، (بسبب اللغة ، أو بسبب الخط ، أو بسبب القدم ، أو لأسباب أخرى) وبعضها موجود ولكنهم لا يعطونها لناس (بحجة أو بأخرى) ، وبعضها موجود ولكنه لم يجدد منذ زمن طويل ، وبعضه موجود ولكن استخراج المعلومة منه عملية شاقة مشنية ، وبعضه موجود ولكنه عديم القيمة ، أو قيمته غير متفق عليها ... الى آخره ... فكان لا بد أن نتفق على طريقة لاستكمال المعلومات الناقصة ، وطريقة لاستخراج بعض المعلومات من بين (أثياب الاسود) ، وكان لابد لنا من توضيح المعلومات المهمة ، وتجديد المعلومات القديمة ، واستبعاد المعلومات غير المهمة ، ولا بد أن نستعين قى كل هذا بالخبراء ، والخبراء ليسوا دائما من ذوى الهمة والأنشاط ، أو من ذوى الضمائر الحية ...

٢ - أثناء عمليات التصنيف :

وبعد تجميع المعلومات - وأحيانا انقائها - بدأت عمليات الفهرسة والتصنيف ، وهى عمليات كانت تحتاج من المفهرسين والمصنفين الى فهم طبيعة العمل الذى يتصدون له ، كما تحتاج من بعض العاملين بالشركة

ان يفهموا فلسفة الفهرسة والتصنيف ، فكل مشروع نظام لتصنيف المعلومات يلائمه دون غيره ، وهنا كانت تظهر صعوبات من نوع آخر ، تحتاج من مجموعات العمل أن يكونوا على درجة عالية من النضج وسعة الأفق ، حتى يتم التعاون والتعاون بالمرونة المطلوبة ، والسهولة المتوقعة

٣ - اختيار الوعاء المناسب :

وبعد الانتهاء من عمليات التجميع والتصنيف - وأحيانا قبلها - تظهر أهمية اختيار الوعاء الملائم الذى ستسجل عليه المعلومات : أهى اوعية ورقية أو ميكرو فيلمية أو مبنطلات : أو مزيج منها . وعند هذا الاختيار تظهر صعوبات خاصة تتعلق بالجانب الاقتصادى للمشروع بالإضافة الى جانبه الفنى ، وهنا تبدأ المجادلات حول الموقف المالى للشركة وأهمية المشروعات الأخرى التى تنتظر الانفاق عليها ، ومدى نجاح مشروع نظام المعلومات فى تحقيق الحالة الضارية التى سبق الكلام عنها ، وفى الخروج من حالات التخطف التى تترشح الشركة تحتها .

٤ - نظام صارم لتجديد المعلومات أولا بأول :

إن المعلومات التى يتم تجميعها وتسجيلها فى وقت معين ، لا تصبح صحيحة فى وقت لاحق ، ما لم يدخل اليها كل تعديل وتجديد بطورا عليها فلا شيء يبقى على حاله ، وبدون نظام صارم لتجديد المعلومات نفقد ثقتنا فى أية معلومات مسجلة ، وهذا النظام الذى يتولى مسئولية التجديد أولا بأول ، يجب أن يكون على أعلى مستوى من الكفاءة واليقظة وحسن الاتصال ، والا فلا قيمة للعمل كله اذا فقدنا الثقة ، وانتابنا الشك ، فى أن المعلومة التى حصلنا عليها ، لم يدخل عليها كل تعديل وتجديد ، حتى آخر لحظة .

٥ - الاستفادة القصوى من النظام :

وأخيرا لابد من وضع النظام الذى يكفل الاستفادة القصوى من المشروع ، فيعلم كل مدير وموظف وعامل أن بالشركة مركزا للمعلومات فى خدمته ، وأن هذا المركز يضمن له وصول أية معلومات يطلبها ، بالشكل المناسب وفى الوقت المناسب .

نعم ! كانت - وما زالت - تجربة قاسية ، اكلمنا منها احدى المنافع ، اشتقنا الى المزيد .

كان بعضنا على علم بضخامة البناء الذى نبنيه ، وأهمية الهدف الذى نسمى اليه ، ومن هنا جاءت اليها العربية التى مكتنتنا من التصدى للمشكلات ، ومن الوقوف امام عناصر المتخلف ، وهى مشكلات وعناصر تخلف تحتاج منا الى بذل جهود جبارة مستمرة ، لا يحتملها الا أصحاب الضمائر الحية ، والإيمان القوى .

٦ - انتقال عدوى الاضطراب الاقتصادى اليها من البلاد المتقدمة تكنولوجيا :

لعل من اهم الاسباب فى انتشار ظاهرة الاغتراب لدى المدير المصرى ، تلك العدوى التى انتقلت اليها من البلاد المتقدمة تكنولوجيا ، فقد تعرضت هذه البلاد - منذ بداية سبعينات هذا القرن - الى اضطراب اقتصادى ، سرعان ما انتقل الى بلادنا ، دون ان ندرك اسبابه ، او نعرف كيفية تجنبه ، او الخروج منه .

ويتجلى هذا الاضطراب فى ظاهرة الارتفاع الجنونى فى الأسعار ، مع الارتفاع الكبير أيضا فى نسبة البطالة . وهما أمران لم نعرف انهما اجتماعا معا الا فى بداية الثورة الصناعية .

فنظرية العرض والطلب ، تشير الى أن ارتفاع الأسعار يكون نتيجة نقص العرض وزيادة الطلب ، وهذا يؤدى الى الزيادة فى الطلب على العمالة وليس الى الاستغناء عنها ، فما سر اجتماع البطالة وارتفاع الأسعار فى وقت واحد ؟ .

هنا ارتفع صوت السياسيين ، كل يجيب على السؤال حسب هواه : فمنهم من لام العرب - اذ رفعوا أسعار البترول ، ومنهم من لام الغرب - بمؤسساته متعددة الجنسية - وآخرون لاموا الشرق - وقالوا أنه لم يساند الحق ، وكلها اجابات تقف من ورائها الافراض السياسية .

اما تفسيرنا لهذا الاضطراب الاقتصادى ، فهو أن نظرية العرض والطلب سليمة فقط فى حالة الاستقرار النسبى ، بمعنى أنها سليمة عندما يكون العرض والطلب هما المتغيران الأساسيان فى وضع اقتصادى شبه مستقر - بما فيه من دورات معروفة - أما والمتغيرات هذه الأيام كثيرة عنيفة ، فنحن فى حاجة الى نظريات أخرى ، ومعادلات ذات متغيرات عديدة .

لقد بدأت الدول الكبرى عصرها جديدا ، هو عصر ما بعد الصناعة ، بعد أن عاشت أكثر من قرنين فى عصر الصناعة . وقد اُسم عصر الصناعة :

● بهجرة أهل الريف الى المدن ، وهجرة المشتغلين بالزراعة الى أعمال الصناعة .

✳ ارتفاع قيمة عائد العمل من الصناعة أضعاف قيمته من الزراعة (في وحدة زمنية معينة) ، حتى كان مقياس تقدم الأمم هو نسبة انتاجها الصناعي الى مجموع انتاجها ، ونسبة المشتغلين فيها بالصناعة .

●● حاجة الزراعة الى المنتجات الصناعية الجديدة لرفع كفاءة الأعمال الزراعية .

وان كان اختراع الآلات الحديثة قد حول الدول الكبرى من مجتمعات أغلب سكانها من الفلاحين الى مجتمعات أغلب سكانها من المشتغلين في الصناعة ، فقد كان للتقدم التكنولوجي الأثر في تحويلها الى عصر ما بعد الصناعة ، اذ أصبح المصنع الحديث قادرا على مضاعفة انتاجه بمالة قليلة جدا . (✳)

ويتم عصر ما بعد الصناعة بما يلي :-
● هجرة المشتغلين بالصناعة الى أعمال الخدمات (✳✳) .

✳ ارتفاع قيمة العائد من الخدمات من قيمته من الصناعة (في وحدة زمنية معينة) ، حتى دخل بعض الحلاقين والحائكين والمثليين والمغنيين ... الخ في زمرة أصحاب الدخول الكبيرة .

●● حاجة الصناعة الى التنظيم والتدريب والخدمات لرفع كفاءتهما الانتاجية .

جاء وقت كان سكان القرية يتركونها للمصانع ، قل أن تحصل القرية على عائد الصناعة ، كان ذلك العصر عصر اضطرابات اقتصادية منيعة .. الدول المتقدمة تكنولوجيا تمر الآن بفترة متشابهة : عمال الصناعة يتركونها الى قطاع الخدمات قبل أن تنتفع معظم الصناعات من أعمال الخدمات انتفاعا كاملا (الكاتعليم والتدريب ونظم المعلومات والاتصالات ... الخ) . في مثل هذه الأوقات تصبح الاهداف السليمة غاية في

(✳) انخفضت نسبة المشتغلين في الصناعة في الولايات المتحدة الأمريكية من حوالي ٦٥٪ عام ١٩٢٥ الى حوالي ٣٥٪ عام ١٩٧٥ ، أما نسبة انخفاض مبيعات المصنوع الصناعية فهي أكثر من هذا .
(✳✳) الخدمات هي كل ما هو ليس لزراعة أو صناعة .

التمتع ، وتصبح المعادلات التي تربط بين الأشياء مليئة بالمتغيرات غير الواضحة ، ويصبح التخطيط أمرا غاية في الصعوبة ، وتقع الدول المتقدمة تكنولوجيا في اضطراب اقتصادي ، وتقع معها - في نفس الاضطراب - الدول المتخلفة تكنولوجيا ، من طريق العدوى أو التقليد .

٧ - الانفتاح الاقتصادي وتحسن علاقتنا مع الغرب :

ان كان السبب الأول للافتراق ، تصدير (الاضطراب الاقتصادي) لنا من الدول المتقدمة تكنولوجيا ، فالسبب الثاني هو اعتبار (الانفتاح الاقتصادي) ليس الا (تحسن العلاقة مع الغرب) .

الانفتاح الاقتصادي ظاهرة عالمية ، بدأت مع بداية سبعينات هذا القرن ، الفرض منه تضيق الفجوة بين المتقدمين والمتخلفين - بشرط تطلع المتخلفين الى التقدم - عن طريق انفتاح المناطق الاقل تقدما لرؤوس أموال . المناطق الأكثر تقدما ، أو لخبرتها ، أو لثرائها (١) .

لقد رأى المسؤولون من العالم ، أن تزايد النجوة بين المتقدمين والمتخلفين ، من أكثر المشكلات العالمية الحاسمة ، وأن المشكلة لا يمكن حلها إلا بأكاسات اتجاه الهجرات ، وأن الوقت قد حان لايقاف هجرة الفلاحين الى المدن ، وهجرة الفنيين الى البلاد الأكثر تقدما ، ونقل الثروات من البلاد الفقيرة الى البلاد الفنية ، بل لابد من أكاسات اتجاه الهجرة : فينتقل أهل المدن الى الريف والصحراء لتعصيرها ، ويهاجر الفنيون الى المناطق المتخلفة للنهوض بها ، وتنتقل رؤوس الأموال من المناطق الفنية الى الفقيرة لتنميتها .

وللصدفة المحضة ، جاء هذا الانفتاح ، في نفس الوقت الذي تم فيه ادخالات بين الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد السوفييتي ، وكان من أهم

(١) من الامثلة على انفتاح المناطق الاقل تقدما لرؤوس أموال المناطق الأكثر تقدما :
— انفتاح مصر والسودان لرؤوس الأموال الأمريكية والأوروبية واليابانية .
— انفتاح كثير من للدول الأفريقية والآسيوية للاموال السوفيتية والأوروبية .
ومن الامثلة على انفتاح المناطق الاقل تقدما لخبرة المناطق الأكثر تقدما :
— انفتاح ليبيا والعراق وشبه الجزيرة العربية لخبرة المصريين .
— انفتاح مصر لخبرة الاوروبيين .
— انفتاح كثير من المناطق المتخلفة بمصر لخبرة أهل القاهرة والإسكندرية .
ومن الامثلة على انفتاح المناطق الاقل تقدما لكل من رؤوس أموال وخبرة المناطق الأكثر تقدما :

— انفتاح كثير من دول شرق آسيا للاموال والخبرة اليابانية والفرنسية .
— انفتاح معظم دول أمريكا الجنوبية للاموال والخبرة الأمريكية .

نتائج الوفاق تحسن العلاقات بين مصر والغرب ، فربط كثيرا من المديرين المصريين بين (الانفتاح) و (تحسن العلاقة مع الغرب) ، وظنوا أن الانفتاح ليس الا انفتاحا مصريا للاقتصاد الغربى .

صحيح أن سياسة الوفاق نتجت من حاجة المؤسسات متعددة الجنسية في الغرب الى فتح أسواق جديدة لها في الدول الاشتراكية . وأن سياسة الانفتاح ستؤدي الى فتح أسواق جديدة لهذه المؤسسات في الدول النامية ، ولكن هذا لا يعنى أن المناطق الأقل تقدما سربط حتما بتحسين ملامقتها مع الغرب ، فنحن نرى من حولنا كثيرا من الدول النامية قد تحول انفتاحها من الاقتصاد الغربى الى الاقتصاد السوفيتى . في السنوات الأخيرة .

الانفتاح اذن عالمى وليس مصرى ، وهو انفتاح للتقدم وليس انفتاحا للغرب ، والاعتقاد بأن الانفتاح ليس الا انفتاحا مصريا للاقتصاد الغربى يفسد تخطيط المخططين المصريين ، ويوقعهم في أخطاء جسيمة عند رسم السياسة الاقتصادية للبلاد ، وشيئا فشيئا يشعر المديرون بصعوبة وضع أهداف واضحة محددة ، فتنتشر بينهم ظاهرة الاغتراب .

٨ - خاتمة :

العالم كله اذن ينتقل الآن من مجتمع الزراعة والصناعة ، الى مجتمع الخدمات ، ومن قيم مجتمع الزراعة والصناعة الى قيم مجتمع الخدمات كما انتقلت من قبل جميع المجتمعات من مجتمعات صيد وري الى مجتمعات زراعة (١) .

وقد يتسائل البعض هنا : هل من الضرورى - أثناء هذا الانتقال - أن تمر المجتمعات الزراعية بمجتمع الصناعة وقبضة ، حتى تصل الى مجتمع الخدمات ؟ .

والاجابة على هذا السؤال هى : « نعم فى أمور ، ولا فى أمور أخرى » .

أما الصناعة تعلمنا الدقة والنظام واحترام الوقت ، فهذه قيم لا بد أن نتعلمها ونمارسها أثناء انتقالنا الى مجتمع الخدمات ، لأن الخدمات تحتاج اليها احتياج الصناعة .

(١) فيما عدا المجتمعات التى لم تتطرق الى وقت من الأوقات .

أما والصناعة تعلمنا كيفية التعامل مع الآلة ، فهذا فن لابد أن نتعلمه بشرط أن نتعلم معه كيف تكون أسيادا للآلة وليس عبيدا لها .

أما والصناعة قد فككت الأسرة ، والخدمات سوف تعيدها أسرة كبيرة . وأن الصناعة قد لوئت البيئة ، والخدمات سوف تحد من هذا التلوث ، وأن الصناعة قد أنتجت الأسلحة النووية وغسیر النووية ، والخدمات سوف تقينها شرها ، وأن الصناعة قد عملت على انشاع المدن لا تحتاج منا إلى أن نسلك نفس الطريق الذي سلكته الدول المتقدمة تكنولوجيا .

وقد نرى في الدول المتقدمة ، كثيرين من الثائرين على قيم مجتمع الصناعة ، معتقدين أن قيم مجتمع الزراعة هي الأفضل ، وهو خطأ يقع فيه أيضا كثير من مدبري ومثقفى الدول النامية ، دون أن يدري هؤلاء الساخطون أن المجتمعات المتقدمة تكنولوجيا إنما تسعى الى أهداف أبعد وأكثر تقدما من أهداف المجتمع الصناعى .

صحيح أن هناك قيما ثابتة خالدة ، ستظل باقية أبدا مهما تغير الإنسان وتغيرت تكنولوجياه ، وأن هذه القيم يجب على المديرين والمثقفين أن يحددها تحديدا دقيقا واضحا حتى تعمل على عدم المساس بها .

أما باقى القيم ، فيجب أن نحدد ماذا سنهدم منها وماذا سنصالح ، وفى أى اتجاه سيكون الإصلاح وإلى أى قدر وبأى معدل ، فالتوازن بين عمليات الهدم وعمليات البناء ، والتوازن بين صالح المجتمع وصالح الفرد ، من أهم الأمور للمحافظة على الاستقرار النفسى للمواطن .

وقد نختلف كثيرا أو قليلا في تحديد القيم الخالدة ، وفى تحديد القيم التى طينا أن نغيرها ، وفى تحديد طريقة وسرعة تغييرها ، رغبة منا فى تقدم الوطن ، وفى الاحتفاظ - فى نفس الوقت - بالصحة النسبية للمواطنين ، ولكن هذا لا يعنى كل مدير ومثقف ، أن يكون هسلدا هو محور تفكيره ، عندما يهدف إلى الإصلاح الاقتصادى ، وإلى كل إصلاح .

تطور الاجراءات الخاصة بالربط بدراسة تنفيذ المشروعات الصناعية

٢. سمير عبد الوهاب القماني

المعهد القومي للتنمية الادارية

اعتمدت الباحثة في اعداد هذه الدراسة على دراسة الراجع التشريعية واللاحية والتنظيمية المتخذة في القوانين واللوائح والقرارات التنظيمية التي تناولت العناصر الداخلة في إطار الدراسة وعلى آراء رجال الإدارة ورجال الصناعة التي أتيح لها الاستماع اليهم وتداولها والإشراك في مناقشتها أحيانا خلال مؤتمرات الإدارة او اجتماعات العمل بالمعهد وخارجه او خلال الاجتماعات التي اشتركت فيها مع فرق العمل التي أوفدها المعهد الى بعض الشركات لتطبيق نظام الإدارة بالأهداف والحاسبة بالنتائج ، وكذلك على آراء بعض رجال الانارة والصناعة المنشورة في المجلات العلمية ووسائل الاعلام الأخرى ، او ، في بعض الندوات .

١ - الغاء المؤسسات والقامة التنظيم القطاعي :

في سبتمبر ١٩٧٥ صدر القانون رقم ١١١ لسنة ١٩٧٥ متضمنا الغاء المؤسسات العامة التي تعارس نشاطا بدائيا واستبدالها به اعرف اصطلاحا « التنظيم القطاعي » ، تضمن التعديل بعض الاحكام الخاصة بالشركات في القانون رقم ٦٠ لسنة ١٩٧١ الخاص بالمؤسسات العامة وشركات القطاع العام .

وكان الهدف العام من صدور القانون الجديد هو اعطاء الشركات اكبر قدر من الحرية والمرونة في التصرف والاستقلالية في العمل تمهيدا مع سياسة الانفتاح الاقتصادي ولزيادة قدرتها على الانطلاق في مواجهة ظروف ومتطلبات مرحلة الانفتاح .

٢ - أهمية تقييم التجربة :

وقد بدأ تنفيذ التنظيم القطاعي في أول يناير ١٩٧٦ . والان وقد مضى على تنفيذه عام ونصف ، فقد أصبح من المهم لقاء الضوء على نتائج تطبيقه وتقييم تجربة عمل شركات القطاع العام في إطاره .

لقد كان إلغاء المؤسسات العامة من أكثر الموضوعات التي أثارت جدلا حولها وتناولها كثير من المسؤولين ورجال الإدارة بين مؤيد ومعارض فهل حقق الإلغاء وتطبيق التنظيم القطاعي أهدافه أهل تمكنت الشركات من ممارسة حرية التصرف بالقدر الذي استهدفه القانون ... ؟ هل أدى انطلاقها وفعايلتها وقدرتها على مواجهة تحديات المرحلة ... ؟ كلها تساؤلات تحتاج الى تفكير .

اننا لا نستطيع نتائج الدراسة ... خاصة وانها تركز على أحد جوانب التجربة في مجال معين كما أنها دراسة استطلاعية تستهدف لقاء الضوء على جوانب المشكلة وعناصر التقييم والاتجاهات العامة لترسيد التجربة لبلوغ الأهداف المتوقعة منها وذلك كخطوة لبدء دراسات تفصيلية أخرى .

٣ - اختيار مجال البحث :

ان أوجه ومجالات التقييم متعددة ، فان التنظيم القطاعي قد تم تطبيقه في جميع قطاعات التنمية كما ان علاقة الشركة بالمؤسسة في الماضي وعلاقتها بالمجلس الأعلى للقطاع وبالأمانة الفنية في الوضع الجديد متعددة الجوانب وتتضمن كافة أنشطة العمل ومهام الإدارة بدأ بالتنظيم وشؤون العاملين الى الاستثمارات والمشروعات والتمويل والإنتاج والدراسات الفنية والبحوث والشؤون المالية والميزانية ... الخ .

وتحددنا مجال البحث ، فقد كان علينا أن نختار أحد قطاعات التنمية لإجراء التقييم وإن نختار أحد أنشطة العمل الهامة في الشركات لدراسة تطور العناصر المؤثرة في إنجاز ذلك النشاط . وقد اخترنا قطاع الصناعة للأسباب الآتية :

(أ) أنه يتضمن أكبر عدد « ١١٢ » من شركات القطاع العام التابعة لقطاع واحد من قطاعات التنمية .

(ب) أنه يعتبر من أهم القطاعات وزنا وتأثيرا في الخطة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وذلك من حيث الاستثمارات التي توجه اليه وحجم إنتاجيته ومدى أسهامه في الدخل القومي ومن حيث ارتفاع معدلات نموه في الإنتاج والعمالة والدخل

- وتبليلا على ذلك نورد فيما يلي البيانات الرقمية الآتية :
- الانتاج : سنة ١٩٧٥ « سنة الأساس لخطة التنمية الحالية » .
- اجمالي الناتج القومي في جميع القطاعات ٨٩٨٣ مليون جنيه .
- اجمالي الناتج القومي للقطاعات السلعية « القطاعات الانتاجية » ٦٢٩١ مليون جنيه .
- اجمالي الناتج القومي لقطاع الصناعة ٣٢٢٨ مليون جنيه .

ويمثل الانتاج الصناعي في تلك السنة ٣٦ ٪ من اجمالي الناتج القومي لجميع القطاعات و ٥١.٥ ٪ من اجمالي الناتج القومي للقطاعات السلعية (القطاعات الانتاجية) وهي أعلى نسب من بين جميع قطاعات التنمية .

تطور معدل نمو الدخل المحلي في سنة (١) :

ارتفع اجمالي الدخل المحلي لجميع قطاعات التنمية بأسعار ١٩٥٠ الثابتة من ٧٦٠ مليون جنيه سنة ١٩٥٠ الى ٢١١١ مليون جنيه سنة ١٩٧٥ أى بنسبة ٢٧٧ ٪ .

بينما ارتفع اجمالي الدخل المحلي من الصناعة فقط بأسعار سنة ١٩٥٠ الى ٣٨٠ مليون جنيه سنة ١٩٧٥ أى بنسبة ٥٠٠ ٪ .

ومعنى ذلك ان معدل النمو في الدخل المحلي من الصناعة خلال تلك الفترة هو حوالى ضعف معدل النمو في الدخل المحلي العام ، وهو ما يوضح مدى تزايد نسبة اسهام قطاع الصناعة في رفع الدخل القومي العام .

تطور معدل نمو العمالة في سنة (١) :

ارتفع اجمالي عدد المشتغلين في جميع القطاعات من ٦٤٠ مليون سنة ١٩٥٠ الى ٩٥٠ مليون سنة ١٩٧٥ أى بنسبة ١٥٠ ٪ .

(١) الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والاحصاء والتشريع لدولة « خصائص استراتيجية التنمية الصناعية في مصر » « مايو ١٩٧٧ » بحث من اهم ملامح الاستراتيجية للتنمية الصناعية المصرية . مقدم من المهندس ابراهيم محمد فركس نائب رئيس الهيئة العامة للصنعة .

بينما ارتفع عدد المشتغلين في الصناعة من ٠.٣٧ مليون نسمة سنة ١٩٥٠ الى ١.٢٢ مليون نسمة سنة ١٩٧٥ أى بنسبة ٣٣٠ ٪ .

ومعنى ذلك ان معدل النمو في عدد المشتغلين بالصناعة خلال تلك الفترة يزيد عن ضعف معدل النمو في جميع القطاعات ، وهو ما يوضح مدى تزايد نسبة اسهام قطاع الصناعة في توفير فرص العمل للمواطنين .

وقد اخترنا من بين أنشطة العمل « نشاط دراسة وتنفيذ المشروعات » وسنطلق عليه اصطلاحاً في هذا البحث « نشاط المشروعات » باعتباره من أهم أنشطة العمل بالشركات الصناعية للأسباب الآتية :

(أ) انه عنصر البدء في انجاز خطط التنمية حيث من خلاله يتم استخدام الاستثمارات المتاحة للانطلاق بمعدل التنمية وزيادة الانتاج .

(ب) أنه عنصر من العناصر الأساسية التي تؤثر في نجاح القطاع العام في الاحتفاظ بدوره القيادي في خطط التنمية وفي الوقوف على أرض صلبة في المنافسة الحرة مع القطاع الخاص الوطني والاستثمار الاجنبي .

(ج) انه في نفس الوقت يمثل احد عناصر قدرة القطاع العام على الدخول مع الاستثمارات العربية والاجنبية في مشروعات مشتركة تنفيذا لسياسة الانفتاح الاقتصادي .

(د) انه في المرحلة الحالية التي تعمل فيها مصر باصرار ومثابرة على حل مشكلتها الاقتصادية من خلال الحصول على قروض ومصادر تمويل خارجية لخطط التنمية ، فان من الضروري سرعة استخدام هذه الموارد الوافدة اليها ، الاستخدام الأمثل لتحقيق أفضل النتائج . وهذا يرتبط أساسا بمدى سرعة وفعالية واحكام انجاز « نشاط المشروعات » .

وقد كانت هذه النقطة بصفة خاصة موضع اهتمام وتركيز اللجنة العليا للتخطيط في اجتماعها يوم ٢ يونيو سنة ١٩٧٧ برئاسة السيد رئيس الوزراء الذي أبدى توجيهاته بضرورة استخدام القروض الممنحة من البنك الدولي للانشاء والتعمير . ومن هيئة التنمية الدولية في تنفيذ المشروعات المقرر تمويلها من هذا القروض على احسن وجه ممكن وبأسرع وقت لتؤدي الى تحقيق اغراضها في التنمية ورفع مستوى الانتاج .

اولا : التغييرات الاساسية العامة التى احدثها القانون ١١١ لسنة ١٩٧٥.

لا يدخل فى مجال هذا البحث عرض كافة التغييرات التى ادخلها القانون ١١١ لسنة ٧٥ على جميع أنشطة العمل ومهام الإدارة بالشركات وعناصر علاقتها بالأجهزة الرئاسية فى التنظيم القطاعى بالتفصيل ، وإنما يلزم لنا أن نستعرض بإيجاز التغييرات الأساسية العامة التى أحدثتها القانون المذكور كخلفية توضح المناخ التشريعى والتنظيمى الذى تعمل فيه الشركات فى ظل القانون الجديد والذى تمارس فيه الأنشطة والمهام بما فيها « نشاطات المشروعات » موضع البحث والذى سنتناول التغييرات والتطورات التى دخلت على عناصره بالتفصيل فى جزء تالى من البحث وتتلخص التغييرات الأساسية العامة التى استحدثها القانون ١١١ لسنة ٧٥ فيما يلى :

١ - من الناحية التنظيمية استبدال القانون الجديد. المؤسسات العامة بتنظيم جديد يتمثل فى المجالس العليا للقطاعات والأمانات. الفنية لها .

٢ - وفيما يختص بعلاقة الشركة برئاسة القطاع الذى تتبعه ، كانت المؤسسة وحدة اقتصادية قابضة لها حق الإشراف والتوجيه المباشر الملزم للشركات التابعة لها فى كافة الأنشطة الرئيسية للمصل. كالاستثمار والمشروعات والتحويل والخطة والموازنة العامة للشركة وخطط الإنتاج والشئون المالية والإدارية والقانونية بالإضافة الى دورها فى تحقيق التكامل والتنسيق بين الشركات وفى متابعة تحقيق الأهداف وفى تقييم الاداء (١) وكان للمؤسسة بالتالى أجهزتها الفنية والتخصصية المدعمة فى كل مجال من هذه المجالات لممارسة حق الإشراف والتوجيه المسند إليها وفى نفس الوقت لتقديم العون الفنى والتخصص للشركات. فى هذه الشئون كلما كان ذلك ضروريا فى المستوى الأعلى .

أما فى التنظيم القطاعى الجديد فقد أصبح المجلس الأعلى للقطاع جهازا لتقدير الأهداف العامة للقطاع بالإضافة الى متابعة تحقيق الأهداف. المقررة . ويشكل المجلس الأعلى للقطاع برئاسة الوزير المختص وعضوية رؤساء مجالس إدارة الشركات التابعة للقطاع بالإضافة الى عدد الخبراء والمستشارين وممثلى الوزارات أو الأجهزة المركزية الذين ينفذ اشتراكهم فى المجلس كافة المجالات المتخصصة والنوعية التى يستلزم قيام المجلس

(١) القانون رقم ٦٠ لسنة ١٩٧١ الخاص بالمؤسسات العامة وقرارات القطاع العام -

بممارسة اختصاصاته اما الامانة الفنية للمجلس فتتكون من عدد محدود من الخبراء والعاملين ومهمتها معاونة المجلس في مباشرة اماله الخاصة بالقطاع ، وبصفة خاصة عن طريق جمع وتحضير البيانات اللازمة للمجلس وللوزير المختص وأجهزة الدولة الأخرى والقيام بأعمال المتابعة وإبلاغ القرارات والتوصيات الى الشركات (١) .

٣ - وفيما يتطرق باختصاصات وسلطات مجلس ادارة الشركة وسلطات الاعتماد لقراراته فقد كانت اللائحة التنفيذية للمؤسسات والشركات « القرار الجمهورى ٢٤٢١ لسنة ١٩٧١ » تلزم الشركة بتبليغ جميع قرارات مجلس ادارتها الى رئيس المؤسسة كما كان القانون ٦٠ لسنة ٧١ الخاص بالمؤسسات العامة وشركات القطاع العام يلزم الشركة بتبليغ قرارات مجلس ادارتها فيما يتعلق بالموازنة التخطيطية والهيكل التنظيمى الى المؤسسة لاعتماده من مجلس ادارة المؤسسة والجهات المختصة ، كما كان يعطى مجلس ادارة المؤسسة حق الموافقة أو التعديل لقرارات مجلس ادارة الشركة بشأن برامج التمويل والإنتاج والتصدير والاستثمار والعمالة .

وقد جاء القانون ١١١ لسنة ١٩٧٥ فأعطى لمجلس ادارة الشركة الاختصاصات والسلطات التى كانت لمجلس ادارة المؤسسة ، واصبحت سلطات الاعتماد فى المسائل الرئيسية كالموازنة التخطيطية والهيكل التنظيمى موكلة الى المجلس الاعلى للقطاع .

ويمكن إجمال الاتجاهات العامة للتغيير فيما يلى :

١ - اعطاء الحرية ومرونة التصرف ومزيد من الاستقلالية للشركات وفى مقابل ذلك تحميلها بكافة المسئوليات من تحقيق الأهداف .

٢ - إلغاء حلقة فى سلسلة صلات الشركة بالدولة « وهى المؤسسة » وهذا عنصر ذو شقين الأول يتضمن إلغاء ما كان يمثل قيداً على حركة الشركات والثانى ماكان يتمثل فى خدمات فنية وتخصصية تقدمها المؤسسة الى الشركة .

٣ - بقاء باقى حلقات اتصال الشركة بالجهات الرئيسية كما هى دون تغييرات أساسية بما فى ذلك الوزارة المختصة التى يتبعها القطاع والوزارات والأجهزة المركزية الأخرى التى لها دور حاكم فى بعض أنشطة العمل بالشركة كوزارات التخطيط والمالية والاقتصاد والأجهزة المركزية للمحاسبات والتنظيم والإدارة والتعبئة .

(١) القانون رقم ١١١ لسنة ١٩٧٥ يبيهن الاحكام الخاصة بشركات القطاع العام .

ثانيا : انواع المشروعات الصناعية ومراحل انجازها

تنقسم انواع المشروعات الصناعية ، من حيث الغرض منها الى
الانواع التالية :

- ١ - مشروعات الاحلال والتجديد .
- ٢ - مشروعات التوسع .
- ٣ - المشروعات الجديدة .
- ٤ - مشروعات استغلال الطاقات المتاحة وازالة الاحتناات .

كما ان العمل في المشروعات الصناعية يمر عادة بالمراحل الآتية :

- ١ - اختيار المشروع ودراسته .
- ٢ - ادراج المشروع بالخطة .
- ٣ - التمويل وتخصيص الاعتمادات السنوية للمشروع .
- ٤ - وضع المواصفات وطرح المناقصات .
- ٥ - البت في العروض .
- ٦ - التعاقد على المشروع .
- ٧ - التنفيذ الفعلي «باقي المراحل» ويتضمن :
 - اقامة المنشآت .
 - توريد المعدات .
 - تركيب المعدات .

ثالثا : تطور الاجراءات والعناصر المؤثرة في مراحل انجاز نشاط المشروعات

في هذا الجزء الرئيسى من البحث سيكون تناولنا للتطور في الاجراءات
والعناصر المؤثرة او المرتبطة بانجاز نشاط المشروعات في مراحلها المختلفة
من زاويتين ، من زاوية التطور اللاحق والتنظيمى ، ومن زاوية التطور
في ظروف التطبيق .

١ - مرحلة اختيار المشروع ودراسته :

تتضمن هذه المرحلة خطوات متداخلة ، فان اختيار المشروع وتحديد
الداره Project Identification لا يمكن أن يتم بشكل حاسم الا بعد القيام
بالدراسات التمهيديّة اللازمة كأساس للاختيار والتي تتضمن تحديد نوع
المنتج ومواصفاته والتصرف على حجم الطلب ومصادر الخدمات
والدراسات الاقتصادية الاولى للمشروع .

وتستمر دراسة المشروع بعد اختياره لتعبر بمراحلها التفصيلية الدقيقة ، متوازنة ومتداخلة مع بعض مراحل التنفيذ الأخرى ، بما في ذلك دراسة الجدوى Feasibility Study ووضع المواصفات الفنية للمشروع واعداد تقرير المشروع Project Report الذى يضم التكنولوجيا المستخدمة فى الإنتاج وقوائم المعدات .

والاصل أن يتم اختيار المشروع وبدأ دراسته بالشركة ، ولكنه نظرا للحاجة الى تحقيق منصرى التنسيق والتكامل بين مشروعات الشركات فى القطاع الواحد فقد كانت المؤسسة تقوم بدور فى توجيه الدراسات وترشيدها والمشاركة فيها بالتعاون مع الادارة الفنية المختصة بالقطاع فى الهيئة العامة للصناعات التى كان منوطا بها اعداد اطار الخطة العامة لقطاع الصناعة ككل .

كما أن الشركات ذات الحجم الصغير نسبيا لم تكن تتوفر لديها الاجهزة الفنية والتخصصية والعناصر ذات الخبرة فى القيام بدراسات المشروعات ، خاصة فى مراحلها التفصيلية والاكثر دقة فكانت تلجأ الى هيئة التصنيع للمشاركة فى انعام هذه الدراسات على المستوى الملائم .

وفى اطار التنظيم القطاعى - ورغم الاستقلالية التى منحها القانون رقم ١١١ لسنة ١٩٧٥ للشركات - فإن خطوات واجراءات اختيار المشروع مازالت تماثل الخطوات والاجراءات السابقة فيما عدا أن الامانة الفنية للقطاع قد حلت محل اجهزة المؤسسة فى القيام بدور توجيه والمعاونة فى الدراسة .

وهنا ظهرت بعض الفروق فى التطبيق ، حيث أن دور الامانة الفنية فى توجيه لا يتخلد صفة الالتزام ، كما أن دورها فى المعاونة فى الدراسات وترشيدها واحكامها فى مراحلها الاكثر دقة يقل فى مداه من الدور المماثل الذى كانت تقوم به المؤسسة بحكم صغر الحجم النسبى لجهازها الفنى والتخصصى وقلة عدد الخبراء والاحصائيين الموجودين بها للقيام بهذا الدور ومواجهة امثاله بالكامل .

٢ - مرحلة ادراج المشروع بالخطة :

يلزم لاقتراح ادراج المشروع بالخطة أن تكون قد تحددت البيانات الاساسية للمشروع ، المستخلصة من الدراسات التمهيدية ، وأهم تلك البيانات ما على :

- الطاقة الإنتاجية - التكاليف الكلية (مقسمة الى المكون المحلي والمكون الاجنبي) .

- العمالة - فرص التصدير مدة التنفيذ - موقع المشروع ... الخ) .

وبالنسبة للوضع الذى كان قائما قبل التنظيم القطاعى ، فقد كان اقتراح ادراج - المشروعات بالخطة يأتى من عدة مصادر تبادلية ، الشركة أو المؤسسة أو الهيئة العامة للتصنيع حسب نوع المشروع .

وغالبا ما يبدأ اقتراح المشروعات من الشركة فى حالة مشروعات الاحلال والتجديد ومشروعات التوسع .

وتستلزم عملية ادراج المشروع بالخطة الكثير من الجهد والوقت ، خاصة وان خطة القطاع قد يدخل عليها التعديل أكثر من مرة حسب التعديلات التى تدخل على خطة الوزارة التى يتبعها القطاع وعلى الخطة العامة للدولة بحكم التطوير أو التعديل الذى يطرأ على مؤشرات الخطة العامة للدولة وحجم ومصادر التمويل المتاحة وأولويات المشروعات وغير ذلك من العوامل المؤثرة فى تحديد الإطار العام لخطة الدولة .

وقبل انشاء المجالس العليا للقطاعات ، كانت سلسلة الخطوات والاجراءات لادراج المشروعات بالخطة تتخذ - بصيغة عامة - المسار التالى :

١ - ترسل الشركة مقترحاتها بالمشروعات الخاصة بها التى ترى ادراجها بالخطة الى المؤسسة .

٢ - تقوم المؤسسة بتجميع المشروعات المقدمة من الشركات وتضيف اليها المشروعات التى تقترحها المؤسسة ابتداء وتقوم باعداد خطة القطاع بمراجعة عناصر التنسيق والتكامل بين شركات القطاع والاولويات التى تحددها وزارة الصناعة واللجنة العليا للتخطيط « أو مجلس الوزراء » .

٣ - تقوم المؤسسة بعرض خطة القطاع على الوزارة «الوزير او من ينوب عنه» للمناقشة والموافقة المبثقة عليها .

٤ - تقوم المؤسسة بالاتصالات واجتماعات مع المسؤولين بوزارة التخطيط لافرار خطة القطاع ضمن اطار خطة وزارة الصناعة وفى حدود اجمالى الاستثمارات المحددة للصناعة فى الخطة العامة للدولة .

٥ - تشترك الهيئة العامة للتصنيع مع المؤسسة ووزارة الصناعة ووزارة التخطيط في الاجتماعات الخاصة بمناقشة وادراج خطط القطاعات حسب ما يستلزمه قيامها بدورها في التنسيق بين خطط القطاعات والمشاركة في اعداد اطار خطة الصناعة ككل .

٦ - تتكرر هذه السلسلة من الخطوات والاجراءات بجميع حلقاتها تقريبا في حالة حدوث تعديل في اطار الخطة العامة للدولة سواء من حيث الحجم الاجمالي للاستثمارات أو حجم النقد الاجنبي المتاح «أو المقرر» للخطة أو من حيث التوزيع النسبي للاستثمارات والنقد الاجنبي على القطاعات الرئيسية للاقتصاد .

اما بالنسبة للتطور الذي حدث بعد إنشاء المجالس العليا للقطاعات والامانات الفنية فإن التطور اللاتحى والتنظيمي طبقا للقانون ١١١ لسنة ١٩٧٥ يمثل أساسا في أن المجلس الأعلى للقطاع أصبح هو الجهاز الذي تعرض عليه خطة القطاع وله سلطة اعتمادها . . وأن الامانة الفنية هي التي تقوم بالتحضير للمجلس لانجاز هذه المهمة . أما بالنسبة للتطور من حيث التطبيق فإن سلسلة الخطوات والاجراءات تتخذ خط سير مشابه تقريبا للوضع السابق على قيام التنظيم القطاعي ، ولكنه غير محدد تحديدا واضحا . . فان بعض الشركات تتصل بالوزارة رأسا بشأن ادراج مشروعاتها في الخطة وتتصل أحيانا بالهيئة العامة للتصنيع لنفس الغرض أما وضع الامانة الفنية فإنه غير ثابت وغير محدد ويختلف ما بين امانة وأخرى حسب الأوضاع الواقعية التي تفرض نفسها على طبيعة العلاقة بين الشركات والامانات الفنية للقطاعات المختلفة نظرا لأن وضع الامانة بالنسبة للشركة ليس فيه صفة الالزام .

اما الأوضاع والاجراءات والاتصالات المركبة بين القطاع والوزارة المعنية من جانب وبين وزارة التخطيط والجهات الرئاسية من جانب آخر بشأن اقرار ادراج المشروعات بالخطة ، وما يطرأ عليها من تعديلات مازالت قائمة ومستمرة كما كانت في الوضع السابق على قيام التنظيم القطاعي .

٣ - مرحلة التمويل وتخصيص الاعتمادات السنوية للمشروع :

يتضمن التمويل المكون المحلي والمكون الاجنبي للتكاليف الكلية للمشروع وتقسيم التكاليف الكلية على سنوات تنفيذ المشروع حسب برنامج التنفيذ ومراحله وبذلك تتحدد الاعتمادات السنوية المطلوب تخصيصها للمشروع .

والاصل في التمويل لمشروعات القطاع العام ان يقدم من خزانة الدولة ، اما في شكل قرض أو كزيادة في رأس مال الشركة .

وفي حالات نادرة يتم الاتفاق على المشروع بالتمويل الذاتي ، وتكون مصادره اما باستخدام جزء من احتياطي الشركة « المتراكم من الارباح » أو بطرح اسهم جديدة أو بقرض من البنك أو بمشاركة رأس مال أجنبي .

ويتم تخصيص الاعتمادات السنوية للمشروع بإجراءات مركبة ومتداخلة تشترك فيها الشركة ورئاسة القطاع « المؤسسة في الماضي » والامانة الفنية والمجلس الاعلى حاليا والهيئة العامة للتصنيع ووزارة الصناعة ووزارات التخطيط والمالية والاقتصاد .

وتتحدد الاعتمادات على ضوء مؤشرات الخطة العامة للدولة ومدى وفرة النقد الاجنبى المتاح وايضا على أساس الاولويات التى يتم تحديدها فى مستويات مختلفة (مستوى الدولة وزارة التخطيط ومستوى وزارة الصناعة ومستوى القطاع ..) ومن امثلة نوعيات المشروعات التى تعطى أولويات متقدمة المشروعات الجارى تنفيذها ، ومشروعات الاحلال والتجديد ، ومشروعات استغلال الطاقات المتاحة وإزالة الاختناقات ، والمشروعات ذات الاهداف التصديرية العالية ... الخ .

وقبل الفاء المؤسسات العامة كانت سلسلة الخطوات والاجراءات التخصيص الاعتمادات السنوية لمشروع تتم فى الاطار الآتى بشكل عام :

١ - تقوم الشركة باخطار المؤسسة بالاعتمادات السنوية التى تحتاج لتخصيصها للمشروع حسب المرحلة أو المراحل التى يمر بها وبرنامج التنفيذ المتوقع خلال العام .

٢ - تقوم المؤسسة بتجميع الاعتمادات السنوية المطلوبة لمشروعات الشركات واعداد مشروع خطة الاستثمارات للقطاع مع مراعاة عناصر التنسيق والتكامل بين شركات القطاع والاولويات التى تحددها الدولة وما لدى المؤسسة من معلومات فى هذه المرحلة عن حصة النقد الاجنبى المتاح للقطاع .

٣ - تقوم المؤسسة بعرض خطة الاستثمارات للقطاع على الوزارة للمناقشة والموافقة المبدئية عليها وذلك بالاتصال بأجهزة الوزارة المختصة بالتمويل والنقد الاجنبى والتى يرأسها الوكيل الاول للوزارة .

كما تشترك المؤسسة مع الاجهزة المختصة بالوزارة فى الاتصالات

والاجتماعات مع المسؤولين بوزارة التخطيط ووزارة المالية ووزارة الاقتصاد لمناقشة واقرار خطة الاستثمارات للقطاع في اطار بطة استثمارات الصناعة .

وفي هذه المرحلة يكون للوكيل الاول لوزارة الصناعة بحكم اختصاصه وما يتجمع لديه من توجيهات الوزير وقرارات مجلس الوزراء ووزارات التخطيط والمالية والاقتصاد حق التوجيه المباشر الملزم في تحديد حصص القطاعات من الاعتمادات السنوية للمشروعات .

٤ - يتكرر بعض خطوات هذه السلسلة أو كلها في حالة حدوث تعديل في اطار الخطة السنوية العامة للدولة فيما يختص بالاستثمارات عامة والشق الاجنبى فيها بصفة خاصة .

اما عن التطور الذى حدث بعد الانتقال الى التنظيم القطاعى فهو يتلخص فيما يلى :

- اصبح المجلس الاعلى للقطاع هو صاحب سلطة القرار في خطة الاستثمارات للقطاع تعاونه الامانة الفنية في تحضير البيانات والقيام بالاتصالات اللازمة لامداد الخطة في اطارها النهائى .

- تمر اجراءات انجاز هذه المرحلة بخطوات مشابهة للخطوات التى كانت تمر بها قبل قيام التنظيم القطاعى ... مع فروق جانبية في التطبيق منها أن سلسلة الخطوات لم تعد محددة تحديدا اجرائيا ودقيقا بحيث قد يختلف مفهوم الامانات المتخلفة لها حسب ظروف التطبيق ... ومنها أن بعض الشركات تقوم أحيانا بالاتصال المباشر بوزارة الصناعة أو الوزارات الأخرى في شأن ما يخص الشركة من الاعتمادات السنوية لمشروعاتها . ومع ذلك فإن الامانة الفنية هي التى تقوم بالدور الاساسى في تنسيق خطوات هذه المرحلة والقيام بالاتصالات مع الوزارة والوزارات الأخرى لاعداد خطة الاستثمارات للقطاع .

٤ - مرحلة وضع المواصفات وطرح المناقصات :

لتنفيذ المشروع يتم عادة طرح اعمال التنفيذ في مناقصات من أهمها :

- (أ) مناقصة اعمال المباني والانشاءات وهي بالعملة المحلية .
- (ب) مناقصة توريد المعدات وهي بالعملة الاجنبية وطرح مناقصة مالية وفى كثير من المجالات تصحب مناقصة توريد المعدات أو تدرج فيها

أعمالاً فنية أخرى مكملتها لها منها تركيب المعدات أو الإشراف على تركيبها وتقديم المعرفة Knok-How والمعرفة الفنية للانتاج Technical Assistan

وفي جميع الأحوال يلزم أن توضع مواصفات فنية لطرح هذه الاعمال في المناقصة وتتضمن المواصفات البيانات الأساسية عن المشروع مثل نوع المنتج ومواصفاته الفنية والطاقة الانتاجية وطريقة الانتاج Technology المستخدمة اذا كانت قد تحددت ضمن الدراسات التمهيدية للمشروع بالإضافة الى الشروط الفنية الخاصة بصناعة المعدات التي يجرى توريدها وشروط التفيتش عليها واستلامها وشروط أعمال التركيب واختبارات الضمان للمعدات بعد تركيبها . . . الخ .

واعداد هذه المواصفات والشروط الفنية عملية في غاية الدقة ولتحتاج الى عناصر ذات خبرات فنية وتخصصية عالية وقد كانت هذه العناصر الفنية في هذا المجال تتركز في ثلاثة مصادر هي :

- الاجهزة الفنية والتخصصية في الشركات الكبيرة .
- الاجهزة الفنية والتخصصية في المؤسسات العامة .
- الاجهزة الفنية والتخصصية في الهيئة العامة للتصنيع .

وكان قرار وزير الصناعة رقم ١٦٠٧ لسنة ١٩٧٤ المنظم لعمليات شراء معدات المشروعات ينص على أنه بالنسبة للمناقصات التي تزيد قيمتها عن نصف مليون جنيه تقوم الهيئة العامة للتصنيع بتشكيل لجنة لوضع المواصفات الفنية للعملية يشترك فيها ممثلون عن الهيئة العامة للتصنيع والمؤسسة والشركة ، وقد بقي هذا النص قائماً بالنسبة لمشل هذه العمليات في القرار الوزاري رقم ٣٤٦ سنة ١٩٧٧ الصادر بتنظيم عمليات شراء المعدات بعد إلغاء المؤسسات ، واستبدل ممثل المؤسسة في لجنة وضع المواصفات بممثل عن الامانة الفنية للقطاع .

أما بالنسبة لمعدات المشروعات التي لا تزيد قيمتها عن نصف مليون جنيه فقد كانت اجهزة المؤسسة تتعاون مع الشركة في اعداد المواصفات الفنية لطرحها في المناقصة .

وبعد إلغاء المؤسسات أصبح هذا العمل من مهام الشركة مباشرة . ونظراً لأن نسبة كبيرة من العناصر الفنية ذات الخبرة التي كانت موجودة بالمؤسسات قد تم توزيعها ولم يبق بالامانة الفنية غير عدد محدود من هذه العناصر ، فقد أصبحت الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم التي لا تتوفر

لديها مثل هذه العناصر فمن جهازها الفني التخصصي تلجأ الى الهيئة العامة للتصنيع مباشرة للمعاونة في انجاز هذه المهمة .

٥ - مرحلة البت في العروض :

يعتبر قرار البت لاختيار افضل العروض المقدمة عن توريد معدات المشروع والخدمات الفنية المكلمة والمصاحبة له من اهم القرارات التي تؤثر في مدى نجاح المشروع في المستقبل ، ولذلك تتولى هذه المهمة مجموعات عمل (لجان البت) ولجان دراسة العروض تتكون من العناصر ذات الخبرة في مختلف التخصصات اللازمة لانجاز هذه المهمة (التخصصات الهندسية والمالية والتجارية والقانونية) .

وكان القرار الوزاري رقم ١٦٠٧ لسنة ١٩٧٤ الصادر من وزير الصناعة الذي ينظم عطيات شراء معدات المشروعات في فترة وجود المؤسسات العامة ينص على القواعد التالية بشأن لجان الدراسة والبت في العروض .

أ - بالنسبة للعمليات التي تزيد قيمتها عن نصف مليون جنيه :

- تتولى المؤسسات سواء بمعرفتها أو من طريق الشركات التابعة لها تشكيل لجان البت المتخصصة .

وتفصيلا لهذه القاعدة عند التطبيق صدر منشور تنظيمي يقدم هذه العمليات الى مستويين المستوى الأدنى للعمليات التي لا يزيد قيمتها عن ١٠٠ ألف جنيه وتختص به الشركة وتشكل لجنة البت برئاسة رئيس مجلس إدارة الشركة ، والمستوى الأعلى للعمليات التي تزيد قيمتها عن ١٠٠.٠٠٠ ج وتختص به المؤسسة وتشكل لجنة البت برئاسة رئيس المؤسسة .

ب - بالنسبة للعمليات التي تزيد قيمتها عن نصف مليون جنيه :

تشكل لجنة البت برئاسة نائب رئيس الهيئة العامة للتصنيع وينضم في عضويتها ممثلين من الهيئة والمؤسسة والشركة ومجلس الدولة ووزارة المالية .

وتعتبر قرارات اللجنة نهائية في العمليات التي تبلغ قيمتها مليون جنيه فأقل ، أما العمليات التي تجاوز مليون جنيه حتى ٥ مليون جنيه فتكون سلطة الاعتماد لوزير الصناعة والتعدين وفيما يجاوز ٥ مليون جنيه تكون سلطة الاعتماد لمجلس إدارة الهيئة العامة للتصنيع .

وبعد إلغاء المؤسسات العامة وإنشاء التنظيم القطاعي أصدر وزير الصناعة القرار الوزاري رقم ٣٢٣ سنة ١٩٧٦ والقرار الوزاري رقم ٣٤٦ سنة ١٩٧٧ لتنظيم عمليات شراء المعدات في إطار التعديلات التي استحدثها القانون ١١١ سنة ١٩٧٥ وقد نص فيما يختص بلجان البت على القواعد التالية :

١ - بالنسبة للعمليات التي لا تزيد قيمتها عن نصف مليون جنيه :

نقل الاختصاص بالنسبة لها بالكامل الى الشركات واصبحت تتولى تشكيل لجان البت الخاصة بها على أن يعتمد التشكيل بقرار من وزير الصناعة .

ب - بالنسبة للعمليات التي تزيد قيمتها عن نصف مليون جنيه :

بقى تشكيل لجان البت فيها كما كان في القرار الوزاري ١٦٠٧ لسنة ١٩٧٤ برئاسة نائب رئيس الهيئة العامة للتصنيع واستبدل بممثل المؤسسة ممثل (عضو) من الامانة الفنية المختصة ، واعطى سلطة الاعتماد لقرارات اللجنة في جميع الاحوال لمجلس ادارة الهيئة العامة للتصنيع .

٦ - مرحلة التعاقد على المشروع :

بعد صدور قرار لجنة البت باختيار العرض المقبول ، تقوم الجهة التي تولت البت في العروض باجراء التعاقد على المشروع (توريد المعدات والخدمات الفنية المكتملة له) وتتولى هذه المهمة لجنة او مجموعة عمل من الخبراء القانونيين بالتعاون مع الخبراء الفنيين والماليين لمفاوضة المورد وصياغة العقد النهائي .

وكانت الجهات المنوط بها اجراء التعاقد هي الشركة او المؤسسة العامة او الهيئة العامة للتصنيع حسب المستويات الثلاثة بقيمة العمليات السابق ذكرها .

وبعد إلغاء المؤسسات اختص التعاقد على الشركة او الهيئة العامة للتصنيع حسب المستويين الواردين بالقرار الوزاري ٣٤٦ لسنة ١٩٧٧ (اقل من نصف مليون جنيه او اكثر من نصف مليون جنيه) .

وفي الحالات التي يتم فيها التعاقد بواسطة الهيئة العامة للتصنيع تقوم الهيئة بتحويل العقد بعد نفاذه الى الجهة التنفيذية المختصة (الشركة) .

وفي جميع الحالات يكون من اختصاص الهيئة اتخاذ اجراءات نتيج
الاعتمادات لدى البنوك لتنفيذ الالتزامات المالية الواردة بالمقد .

٧ - التنفيذ الفعلي (باقي المراحل) :

بعد توقيع العقد تأتي مراحل التنفيذ الفعلي التي تتضمن .

- اقامة المنشآت .
- توريد المعدات
- تركيب المعدات .

وتتولى الشركة هذه المهام .. ولم يحدث تعديل يذكر في خطوات
قيام الشركة بالتنفيذ الفعلي لهذه المراحل بعد إلغاء المؤسسات ، ولكن
اصبح لدى الشركة قدرا اكبر من حصرية التصرف وسلطات اوسع
للتنفيذ .

رابعا : نتائج البحث والمقترحات

كما سبق ، أن أوضحنا ، فان هذا البحث هو دراسة استطلاعية
تستهدف إلقاء الضوء على نتائج تطبيق التنظيم القطعاني وتقييم عمل
الشركات في إطاره وذلك في أحد أنشطة العمل الزبينية وهو «تشاط
المشروعات» .

واننا إذ نقدم هذا البحث الى المؤتمر الثالث عشر لجامعة خريجين
المعهد القسومي للإدارة العليا ، لا نضع النتائج والمقترحات التي توصل
اليها في مستوى النتائج والتوصيات النهائية المفصلة ، وانما نعتبرها
نتائج مبدئية ومؤشرات للتحول في شكل اتجاهات عامة ، بعضها تبادل
للبعض الآخر ، بحيث تصلح في اجمالها أساسا لمناقشة توسع ودراسة
أكثر تفصيلا للوصول الى التحول النهائية المفصلة .

حول التجربة في جعلتها :

وقبل أن نبدأ في تحليل عناصر البحث واستخلاص النتائج في مجال
«تشاط المشروعات» فانه من اللازم أن نعرض التساؤلات العامة التي
تطرحها التجربة في جعلتها ..

- هل حصلت الشركات على حريتها واستقلالها فعلا ام لا ؟
- وإذا كانت قد حصلت عليها فهل أمكنها استخدامها فعلا ؟
- هل تعود الى نظام المؤسسات ؟

- ايم يعنى التنظيم العطاى ونعمل على ترشيده ودعمه :
- وما هى وسائل ترشيد ودعم هذا التنظيم : لقد عارض بعض
استنولين والمهرين الاداريين الغاء المؤسسات وحكم البعض على تجربيه
تطبيق التنظيم العطاى بانها لم تعط نتائج ايجابيه . . . ومن ابرر امثله
هذا الاتجاه ان لجنة التكامل الاقتصادى فى «مؤتمر الانتاج المشترك» بين
المنظمات العامة للعاملين بالصناعات المعدنية والهندسيه والبحريه ووزارة
الصناعة الذى عقد فى ابريل ١٩٧٧ واشتركت فيه الفيدرالات التنفيذيه
والنقابيه على اعلى مستوى قد اصدرت التوصيه التاليه .

بالنسبة للمؤسسات العامة :

رأت اللجنة وقد مضى قرابة عامين على المؤسسات العامة النوعية
اها فى وضع يسمح لها بتقييم تلك المرحلة التى اثبتت ان نظام الامانات
الفنية قاصر عن تحقيق افراض التخطيط والمتابعة والتنسيق والرقابة
على الوحدات الاقتصادية ولم يتم المجلس الاعلى للقطاع بدوره المخطط
له حيث انه لايعقد اكثر من مرتين فى السنة ، وبصورة جماعية لاكثر من
ثلاثين شركة فى جلسة واحدة ، فى حين كانت المؤسسات النوعية تتابع
اعمال كل شركة على حدة وتقوم بتدليل العقبات التى تعترض تحقيق
اهدافها المخططة ، فضلا عن اجراء التكامل بين شركائها ، بما يكفل تحقيق
اهداف المؤسسة كوحدة متكاملة .

لذلك : توصى اللجنة بضرورة اعادة النظر فى قانون الغاء المؤسسات
النوعية واعادتها لتباشر المهام التى كانت تزاونها بنجاح . والى ان يتم ذلك
توصى اللجنة بقيام الامانات الفنية بالمجلس الاعلى للقطاع باجراءالتنسيق
الواجب بين شركات القطاع العام بما يسمح بتحقيق التكامل بينها على
مستوى القطاع اولا ثم مع سائر القطاعات الاخرى تمثيا مع الفائدة
المرجوة من هذا التنسيق ودفعاً للانتاج والتغلب على العقبات .

ولكننا فى نفس الوقت نجد مؤيدين متحمسين للتنظيم القطاعى
ويعملون على اتجاح تجربته وتبديل الدولة جهودها وتقوم بدراسة الوضع
على اعلى المستويات بهدف استكمال عناصر التنظيم القطاعى لتنظيم
وترشيد أسلوب عمله ودعمه بما يحقق الهدف من انشائه .

وقد كان آخر الخطوات فى هذا الاتجاه موافقة اللجنة العليا للتخطيط
فى اجتماعها فى ١٩٧٧/٦/٢ برئاسة السيد رئيس الوزراء على مشروع
قرار رئيس مجلس الوزراء بشأن تنظيم العمل بالامانات الفنية للقطاعات ،
وذلك تنفيذا لما نص عليه القانون ١١١ لسنة ١٩٧٥ ولائحته التنفيذية من

اصدار هذا التنظيم بقرار من رئيس مجلس الوزراء ، وذلك تمهيدا لاصداره .

وبشكل عام منذ تضمن مشروع القرار المذكور التفاصيل الخاصة بنظام عمل الامانات الفنية وعلاقاتها بالشركات والمجلس الاعلى والوزارات واجهزة الدولة الاخرى ووسائل دعمها تنظيميا بالخبرات المطلوبة لاداء مهامها بكفاءة وفعالية .

والذين يعارضون الفاء المؤسسات يبنون معارضتهم على اساس ان الدولة مازالت تأخذ بشكل عام بمبدأ التخطيط المركزي للاقتصاد ، على الاقل فيما يختص بالقطاع العام ، وأن تجربة التنظيم القطاعي لم تعط الشركات حريتها التي كانت هدف التعديل .

وهذا البحث لا يتسع لحسم هذا الموضوع ، ولكننا نضع تحت نظر الدارسين والمسؤولين ورجال الادارة نقطتين للاسترشاد بهما .

١ - ان حرية الشركات التي استهدفها القانون هي حرية التنفيذ وليست حرية التخطيط وتحديد الاهداف .

٢ - انه يوجد تناسق بين التخطيط المركزي بحسرية التنفيذ الشركات ولكن التناقض القائم يأتي من بدء اجراءات اتخاذ القرارات المركزية والقرارات القطاعية في الشئون المرتبطة بالتخطيط والى ذلك على سرعة التنفيذ . . . وان حل هذه الصعوبة يكمن في ايجاد الوسائل المؤدية الى سرعة اتخاذ القرارات في شئون التخطيط (تقرير الاهداف والتمويل).

تقييم التجربة في مجال نشاط المشروعات :

واذا انتقلت الى المجال المحدود للبحث وهو « نشاط المشروعات » نجد انه يتضمن مجموعة من الخطوات والراحسل والمهام تندرج تحت النوميات التالية :

- ١ - تقرير الهدف وتضمينه في خطة القطاع .
- ٢ - دراسات فنية وتخصسية مرتبطة بالمشروع .
- ٣ - التمويل والاعتمادات .
- ٤ - البت والتعاقد .
- ٥ - التنفيذ الفعلي .

فإذا واجهنا التطور الذي حدث في انجاز هذه المراحل والمهام والذي سبق توضيحه في الجزء السابق من البحث يمكننا ان نستخلص النتائج والمقترحات التالية :

١ - في مجال التنفيذ الفعلي للمعطيات بعد البت والتعاقد أخذت الشركة حرية التصرف واستقلال القرار الكامل ، ومرجع ذلك الى الصلاحيات والسلطات التي منحها القانون ١١١ لسنة ١٩٧٥ للشركات في المسائل التنفيذية .

٢ - بالنسبة لمهمة البت في عروض عمليات تنفيذ المشروع والمعاهد عليها تحسن وضع الشركة بحصولها على سلطات اوسع نسبيا فقد كانت سلطة مجلس ادارة الشركة في البت والتعاقد محدود يحد أقصى ١٠٠ الف جنيه ، وارتفع هذا الحد الأقصى للمعطيات الى ما قيمته نصف مليون جنيه ولهذا التطور تأثيره الإيجابي الواضح في مشروعات الاحلال والتجديد وى مداركة المعدات اللازمة لاستغلال الطاقات المتاحة وازالة الاختناقات ومعدات الخدمات والمرافق الصناعية وفي المشروعات الصغيرة .

٣ - بالنسبة لمهام الدراسات الفنية والتخصصية التي يستلزمها ايجاز نشاط المشروعات سواء مهام الدراسة الفنية الاقتصادية للمشروع ودراسة الجدوى واعداد المواصفات الفنية للمشروع واختيار اسلوب الانتاج ... الخ ، فان الشركة في الوضع الجديد تفتقر المعاونة الفنية في هذا المجال والتي كانت تحصل عليها من الاجهزة الفنية والتخصصية بالمؤسسة ، والحل المطروح لهذه الصعوبة هو توفير أجهزة فنية وتخصصية لها صفة الاستمرار في هذه المجالات في شكل لجان دائمة او مكاتب فنية ملحقة بالامانة الفنية ونظرا لان الهيئة العامة للتصنيع لديها عناصر فنية وتخصصية من هذا الطراز في أجهزتها المختلفة فانه يلزم ان يراعى التنسيق والتكامل بين أجهزة الهيئة وأجهزة المؤسسة عند النظر في تطبيق هذا الحل منعا لازدواج الاختصاص .

٤ - وتمثل المهام التخطيطية (تقرير الاهداف واختيار المشروعات وادراجها بالخطة) المجال الذي يواجه أكثر الصعوبات في تجربة تطبيق التنظيم القطاعي فان سلطة اتخاذ القرار في هذا المجال على المستوى القطاعي منوطة بالمجلس الأعلى للقطاع وسلطة اتخاذ القرار على مستوى الدولة منوطة بوزارة التخطيط واللجنة العليا للتخطيط ومجلس الوزراء واعمال التحضير لاتخاذ هذا القرار تقوم بها الامانة الفنية بالاتصال بوزارة التخطيط . كما ان المجلس الأعلى للقطاع مسئول من التنسيق والتكامل بين الشركات في مجال الاستثمار (المشروعات) . ونظرا لان المجلس الأعلى

للقطاع بحكم تشكيله الضخم برئاسة الوزير وعضوية رؤساء الشركات وعدد كبير من المستشارين وممثلى الوزارات الأخرى إلا يتيسر دعوه للانمقاد على فترات متقاربة ، فان الذى يحدث علينا ان يجتمع المجلس لانجاز مهمة تقرير الاهداف مرة قبل بداية العام الجديد أساسا .

واذا حدثت تعديلات فى الخطة العامة للدولة ، - وهو امر طبيعى قد يحدث أكثر من مرة - فان ذلك يحدث نوعا من الارتباك لايسهل مواجهته بدعوة المجلس للانمقاد .

كنا ان المجلس الأعلى . بحكم طبيعة تكوينه - ليس جهازا دائما متوافرا له مرونة تطوير تفاصيل خطة القطاع فى اطار الاجاميات المحددة فى خطة الدولة .

واذا كان هنالك اتجاه عام لحل هذه الصعوبة فاننا نطرح للبحث التفصيلى اقتراح وجود جهاز دائم منسق من المجلس الأعلى للقطاع ومفوض بسلطات محدودة فى شئون التخطيط يكون من ضمنها سلطة اقرار التعديلات فى اطار خطة الدولة واجراء التنسيق والتكامل بين الشركات .

والشكل الملائم لهذا الجهاز هو ان يشكل على هيئة مكتب تنفيذى للمجلس الأعلى للقطاع من اعضاء متفرغين يجتمعون على فترات متقاربة لاعطاء صفة الاستمرار لقيام هذا المكتب بمهامه .

ومن الضروري ربط عمل هذا المكتب التنفيذى ربطا مباشرا ومستمرا بالوزارات وأجهزة الدولة الأخرى المرتبطة بمهام التخطيط والاستثمار كوزارة التخطيط ووزارة المالية ووزارة الاقتصاد من طريق تحديد مندوبين دائمين لتلك الوزارات بالمكتب التنفيذى للقطاع او الى اسلوب آخر فعال .

هـ - وتمثل مهام التمويل وتخصيص الاعتمادات السنوية الجانب الآخر الذى يواجه صعوبات كبيرة فى تجربة تطبيق التنظيم القطاعى ، وهى صعوبات ناتى من خارجه أكثر مما يأتى من داخله ، وتمثل فى عدم استقرار الخطة العامة للدولة خاصة بالنسبة للنقد الاجنبى المتاح للاستثمار على مستوى الدولة وتأثير ذلك فى شكل تعديلات بالخطة تتناول المكون الاجنبى للتكاليف الكلية للمشروعات واحتمال الغاء بعض المشروعات ذات الاولوية المتأخرة بالإضافة الى التعديلات التى قد تدخل على تخصيص الاعتمادات السنوية للمشروع .

ويهمنا ان نوضح ان الدولة قد اخذت باتجاه تصفد أنه يفتح الطريق لنحل هذه المشكلة . فقد قررت الدولة من جهة البدء انشاء بنك قومي للاستثمار ، ونعتقد ان الجهات المختصة مستمرة في الدراسات الخاصة بانشائه والمتصور منطقيا ان يقوم هذا البنك بتجميع مايتاح لدى الدولة من نقد اجنبي للاستثمار على المستوى القومي وتوجيه استخدامه في اطار خطة الدولة .

وتأسيسا على هذا الاتجاه من جانب الدولة فانه يمكن ان يطرح للبحث ان يتضمن تنظيم البنك انشاء صناديق تمويل قطاعية تابعة للبنك ، يقوم البنك بتفديتها بحصص سنوية (او نصف سنوية) من النقد الاجبر . المتاح لديه لتغطية الاحتياجات الاستثمارية لمشروعات كل قطاع في اطار خطة الدولة ... على ان يدرس بدقة وعناية نظام تحديد تلك الحصص والحد الأدنى والأعلى لها ونسبتها الى جملة الاستثمارات والتعديلات في الخطط ... بما يمكن ان تعطى لهذه الصناديق حق وسلطة استعمال احتياجات القطاع من النقد عن طريق التمويل الدائم بالقروض أو طرح الاسهم بضمان البنك . وبذلك تتحقق درجة أعلى من الاستقرار زمن المرونة في تمويل استثمارات القطاعات وتخصيص الحصص النقدية لمشروعاتها ، وتنفيذها في المواعيد الملائمة .

خاتمة :

١ - بمراجعة نتائج البحث ومقترحاته ومحاولة تقييم تجسرية تطبيق التنظيم القطاعي في مجال « نشاط المشروعات » يمكن ان يتضح لنا ان الطريق ما زال مقترحا لمزيد من الترشيح والدمج للتنظيم القطاعي لزيادة فعاليته في تحقيق الهدف الذي انشئ من اجله .

٢ - اننا نأمل ان تكون بهذا الجهد المتواضع المتمثل في هذا البحث قد اسهمنا في القاء الضوء على جوانب الموضوع وعناصر تقييم التجسرية وفي تحديد بعض الاتجاهات العامة التي تصلح اساسا لدراسات تفصيلية تستهدف تحديد الحلول التفصيلية النهائية لايضاح التنظيم القطاعي .

المراجع

- ١ - قرار رئيس الجمهورية بالقانون رقم ٦٠ لسنة ١٩٧١ بإصدار قانون المؤسسات العامة وشركات القطاع العام (سبتمبر ١٩٧١) .
- ٢ - قرار رئيس الجمهورية رقم ٢٤٢١ لسنة ١٩٧١ بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون المؤسسات العامة وشركات القطاع العام (سبتمبر ١٩٧١) .
- ٣ - قانون رقم ١١١ لسنة ١٩٧٥ ببعض الأحكام الخاصة بشركات القطاع العام (سبتمبر ١٩٧٥) .
- ٤ - قرار رئيس الجمهورية رقم ٩٠ لسنة ١٩٧٦ بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون القطاع العام (فبراير ١٩٧٦) .
- ٥ - قانون رقم ١١٢ لسنة ١٩٧٦ بتعديلات محدودة في القانون ١١١ .
- ٦ - قرار وزيرى ١ وزير الصناعة رقم ١٦٠٧ لسنة ١٩٧٤ (صادر بتاريخ ٧٤/١٢/٢٢) بشأن عمليات الشراء لمداركة معدات .
- ٧ - قرار وزير الصناعة رقم ٣٢٢ لسنة ١٩٧٦ (صادر بتاريخ ١٩٧٦/٣/٣١) بتشكيل لجنة المشتريات الخارجية على مستوى شركات قطاع الصناعة .
- ٨ - قرار وزير الصناعة رقم ٣٤٦ لسنة ١٩٧٧ (صادر بتاريخ ١٩٧٧/٤/٢٧) بشأن عمليات الشراء لمداركة معدات .
- ٩ - مؤتمر الانتاج المشترك بين النقابة العامة للصناعات الهندسية والمعدنية والكهربائية ووزارة الصناعة (ابريل ١٩٧٧) .
- ١٠ - المدير العربى العدد ٥٣ أكتوبر ١٩٧٥ - ندوة من مستقبل القطاع العام بعد إلغاء المؤسسات .
- ١١ - الأهرام الاقتصادى - أول سبتمبر ١٩٧٥ - إلغاء المؤسسات العامة . ما له وما عليه - مصام رفعت .

تخطيط القوى العاملة

أستاذ محمد أحمد الطويل

مدير عام التنظيم والشئون الإدارية وعضو مجلس
إدارة شركة منتجات الكروم والتقطير المصرية

ان عملية التنمية الشاملة تعتمد أساسا على كفاءة القوى العاملة باعتبارها من أهم عناصر الإنتاج . كما ان ثروة اية دولة وما لديها من امكانيات النمو الاقتصادي والاجتماعي والسياسي تنبع في جانب كبير منها من قدرتها على تخطيط وتنمية القوى العاملة ورسم السياسات الخاصة بها ضمن اطار التنمية الاقتصادية بشكل عام والصناعة بشكل خاص سيما وان التخلف ذاته لا يرتبط بالبلد قدر ارتباطه بالقوى العاملة من حيث الكم والكيف على اعتبار انها القنادرة على الاخيل بأسباب النمو والتطور الجديد .

وايا كان المجال الذي نتحدث عنه . فانه مرتبط كل الارتباط باعداد القوى العاملة وتنميتها . وذلك هي مهمة المعاهدة التعليمية في مختلف مستوياتها متكاملة مع مبادئ ومراكز التدريب .

ومن اجل ربط التعليم بخطة التنمية والموازنة بين العرض من القوى العاملة والطلب عليها - يمكن اعتبار المؤشرات التالية أساسا علمية يسترشد بها :-

١ - بيان اجمالي الاحتياجات من القوى العاملة على المستوى الوظيفي والمهني والمستوى التعليمي خلال سنوات الخطة . كما تحددها انماط التنمية من مختلف قطاعاتها .

٢ - بيان اجمالي العرض من القوى العاملة على المستوى الوظيفي والتعليمي . كما حددها الانجازات والاتجاهات السائدة والمتوقعة في اجهزة التعليم والتدريب خلال سنوات الخطة .

٣ - بيان اجمالي تطور حجم قوة العمل خلال سنوات الخطة . فانه يمكن اجراء عمليات الموازنة بين العرض والطلب من القوى العاملة وتقدير العجز أو الفائض منها .

ويذكر إجراء عمليات الموازنة على مستويين :-

١ - الموازنة بين اجمالي الاحتياجات من القوى العاملة تبعاً لمستوياتها الوظيفية والتعليمية واجمالي العرض منها على أساس النمو المتناظر من أجهزة التعليم والتدريب خلال سنوات الخطة .

ب- الموازنة بين اجمالي الاحتياجات من القوى العاملة واجمالي حجم قوة العمل على النطاق القومى خلال سنوات الخطة .

ومن خلال عملية الموازنة هذه يمكن التعرف على مدى مطابقة العرض من القوى العاملة - كما تعددها الاتجاهات السائدة في أجهزة التعليم والتدريب - وعملية الاحتياجات من القوى العاملة خلال سنوات الخطة كما تعددها انماط التنمية القومية .

أما تنمية القوى العاملة فيسود عملياتها واتساعها نقص كبير وهذا يعود في تقديرنا الى قصور المفهوم الصحيح والتكامل لعمليات ادارة التنمية (والتي هي أداة التنمية الشاملة) - من جهة او الخلط بين مفهوم التدريب والتنمية الادارية من جهة اخرى .

والتنمية الادارية كمنشأ مسسبح نرى انها تقوم على عناصر اساسية هي :-

- ١ - التخطيط العلمى السليم للقوى للعامة .
- ٢ - الاختيار السليم للعاملين بالجهاز الادارى سيما الاختبار عن طريق التسابق .
- ٣ - التدريب العلمى والعطى . سيما المديرون منهم ، على اساليب وطرق الادارة الحديثة .
- ٤ - توفير الاشراف والتوجيه والحوافز المناسبة .
- ٥ - اتباع اساليب علمية لتقويم الاداء وتحديد مدى فاعلية الانجازات التى يحققها العاملون .
- ٦ - توفير المناخ المناسب للعمل الادارى وتهيئة امكانيات التثقيف المستمر للعاملين فى هذا المجال .

وهذه المراحل المختلفة مترابطة متكاملة لتشكيل عملية التنمية الادارية ، وان العامل الاساسى من عوامل ضعف جهود التنمية الادارية فى اغلب الدول الاخذه بالنمو وعدم قدرتها على تحقيق الاهداف المطلوبة هو عدم وجود نظرية علمية او مفهوم شامل للعملية .

وعند تنفيذ ما أشرنا اليه في العناصر السابقة يجب ان نضع في اعتبارنا ما يلي من اجراءات وصولا لتحقيق الهدف من هذا التخطيط:-

- ١ - حصر لمختلف الاعمال والوظائف من واقم جداول الميزانيات وتوحيد المسميات الوظيفية ليشكل الوظائف التي تمارس عملا متماثلا .
 - ٢ - الاهتمام بتوصيف كل وظيفة مع ضرورة ايضاح :
 - أ - معدلات الاداء التي يحققها شاغلها .
 - ب - النواحي السلوكية التي تلزم شاغلها .
 - ٣ - اتباع اساليب علمية لحصر وتحديد احتياجات التدريب لجميع العاملين وفق الخطوات العامة اللازمة لتحديد الاحتياجات التدريبية .
 - ٤ - تصنيف الاحتياجات التدريبية ووضع كل مجموعة مشتركة في احتياج تدريبي متماثل لتصميم البرنامج التدريبي المناسب لكل مجموعة .
 - ٥ - تصميم البرامج التي يمكن تنفيذها محليا داخل المنظمات وذلك التي يتعين ان تقوم بها جهات مركزية .
- وهكذا فان المشكلة في الواقع - في معظمها - مشكلة تدريب واعداد الفائض من اليد العاملة لمقابلة الاحتياجات المطلوبة .

وقبل ان نناقش العلاج يهمننا ان نوجه العوامل الآتية والتي تصبغ من خطورة المشكلة - ونعقدها وهي :-

أولا : طبيعة النشاط الاقتصادي الحديث والتغير من احتياجات كل حقبة من الوقت فالصناعة الحديثة صناعة خفيفة تميل الى تغيير مستلزماتها من اليد العاملة كل آونة واخرى . بل ان الظروف الحالية للصناعة تقتضي - حتى بالنسبة للصناعات التقليدية مثل النقل بالسكة الحديد - تغيير اليد العاملة فيها ، كما سبق ان وضحنا في مكان سابق . ولعل هذا يتضح كذلك من انه حوالي عام ١٩٥٠ كان طلب النشاط الاقتصادي - للمتخصصين من خريجي كليات التجارة مركزا في معظمه على المتخصصين في الضرائب وقد تفرقت الصنورة الآن واصبح اتجاه الطلب - في اقلييته - على الدراسات التخصصية للتكاليف والافراد . كذلك حوالي عام ١٩٥٠ كان الطلب على المهندسين متجها الى درجة كبيرة الى خريجي اقسام الكهرباء . أما الآن فقد اختلف الوضع واتجه بشدة نحو خريجي الكيمياء الصناعية . وبديى ان السبب - الرئيسي وراء هذه التغيرات طبيعة وظروف النشاط الاقتصادي .

ثانياً : والسبب الآخر وهو صعوبة التوفيق بين احتياجات النشاط الاقتصادي واليد العاملة الموجودة نظراً لطول الفترة اللازمة لاعداد المهني والبحالة عنصرها اليد المتزايدة الأهمية فاعداد مهندس النسيج في جامعاتنا - على سبيل المثال - استلزم حوالى ٢٠ عاماً من الجهود الشاق لإنشاء قسم هندسة نسيج في كلية الهندسة بجامعة الاسكندرية وإن كان القسم المذكور لم يستكمل بعد اعداده على الوجه المناسب . . . وهكذا تظهر صعوبة التوفيق ما بين احتياجات النشاط الاقتصادي وبرامج اعداد العاملين نظراً للتغير المستمر في الاحتياجات النوعية للنشاط الاقتصادي من جهة ونظراً لتزايد طول الفترة اللازمة لاعداد العاملين في المستوى والنوع المطلوب وتعقدها من جهة أخرى .

ثالثاً : والسبب الثالث هو أن الشهادة الجامعية على وجه العموم وفي مصر على وجه الخصوص ترتبط بالمستوى الاحتمالي ، فلا يقبل أب جامعي لابنه أيا كان مستوى الابن واستعداداه دون المؤهل الجامعي بدلاً ، وقد اشتد ظهور هذا الاتجاه بعد ثورة ٢٣ يوليو التي ألغت الانقلاب وحدت من الدخول في الرأسمالية وأصبح المعيار الوحيد لكي يكون الشخص متميزاً من غيره وهو ما يسمى كل أب لتحقيقه لابنه حصوله على مؤهل أو لقب علمي .

وهكذا نجد أن دخول الجامعة قد يكون هدفاً في حد ذاته ويصرف النظر عن المسير المادي لخريجها . وأن كانت هذه الظاهرة موجودة في دولاً متقدمة مثل بريطانيا . حيث مازال هناك طلب شديد على دراسة الآداب رغم الانخفاض الشديد نسبياً لدخول الخريجين . إلا أنها أضعف كثيراً منها في مصر ولا يصر الآباء أو الإبناء على التلصص الجامعي إذا ظهر عدم امكانية وقدرات الابن على مثل هذا التعليم ولا جدال في أن ذلك يمثل صعوبة في تخطيط اليد العاملة في المستوى والنوع المطلوب للنشاط الاقتصادي .

رابعاً : يضاف الى هذه الأسباب أن الصناعة الحديثة ، نظراً للتغير المستمر في تركيبات وتخصصات اليد العاملة اللازمة لها . قد تجد من صالحها أن تحصل على العاملين اللازمين لها بالمستوى المطلوب خارج المشروع . حتى وإن اقتضى الأمر أن تقدم أجور أكثر ارتفاعاً نسبياً وذلك حتى تنحسب الاتفاق على تدريب عاملين غير متأكدة من فترة حاجتها اليهم هذا وفي المحتمل اشتراكى وليس في مصر ، حيث يمتلك المجتمع أدوات الانتاج ، بالتالي فإن معظم المنشآت الحيوية وفي ظل اتجاه المنشآت المختلفة الى الاعتماد في الحصول على احتياجاتها من العاملين التخصصيين علمي احتياجهم من منشآت أخرى . فإن النهضة التي تقوم بالتدريب تجد أن

من الصعوبة بمكان ربط العامل وتحديد حريته في الانتقال من المنشأة إلى أخرى . طالما أن الذي يستفيد من انتقاله للمنشأة الأخرى هو صاحب رأس المال للمنشأتين - المجتمع - وطالما أن في انتقاله إلى منشأة أخرى حلا لمشكلة شخصية له مثل انتقاله إلى بلدته أو حتى تحقيقا لرغبة شخصية له يؤدي تحقيقها إلى ارتفاع إنتاجيته . كما وإن هناك اعتبارا آخر يعقد من هذه المشكلة هو مسئولية المجتمع الاشتراكي عند توفير العمل لكل مواطن وذلك دون انتظار لتدريبه لعمل معين خلاف ذلك الذي أعد له في دراسته .

وإذا كنا قد أوضحنا مشاكل تخطيط اليد العاملة عامة وفي مصر على وجه الخصوص - فسنحاول فيما يلي أن نستعرض بعض اقتراحاتنا لحل المشكلة في ظل الأوضاع والظروف السائدة حاليا في جمهورية مصر العربية .

١ - أن يتم إبعاد اليد العاملة على المستوى القومي وذلك بأن يعهد إلى أجهزة مركزية مثل مصلحة الكفاءة الانتاجية أو وزارة العمل أو الجهاز المركزي للتدريب أو مثل هذه الأجهزة في المحافظات التي لها ظروف خاصة أو التي تقتضى ظروفها احتياجات نوعية معينة من اليد العاملة . أن تقوم بالتدريب لاعداد العاملين بالمستوى والنبوع المطلوب . هذا على أن ينظر في الجهة التي ستتحمل هذه النفقات سواء الدولة - إذا كان يصعب تحديد الجهة التي ستفيد من عائد التدريب - أو أن تحمل المنشأة المعنية بتكاليف التدريب أو جزء منه وفقا لقواعد معينة مدروسة تحدد نصيب كل منشأة (مثل رأس المال أو عدد العاملين أو للفائض خلال عدد معين من السنوات) .

٢ - أن تتوسع المنشآت في برامج التدريب النوعية بمختلف مجالاتها ومستوياتها وأهدافها مثل :-

١ - تقديم العامل :

ب - تعريفه بعمله وتنمية روح الإنشاء ما بينه والمشروع .
ج - إعداده لظروف العمل وأساليب الإنتاج ونظمه والتي تتغير مع التطور العلمي والتكنولوجي نفسه .

د - تدريبه حتى يكون لديه « علو له صناعي » بما يرفع من كفاءته في أداء الأعمال - المنوطة به ويؤدي إلى مرونته في الإلمام بما يعهد إليه من مسئوليات .

هـ - اعداده عند الترفيه أو اذا استدعت الظروف تغييره
لعمله .

و - التدريب عند اعادة توزيع الاعمال أو تغيير الهيكل التنظيمي
للمشروع وفقا لظروف وإمكانات المشروع .

وبهذا المناسبة قد يكون من اللازم أن نوضح اننا نرى أن تمسك
المشروع بالعاملين - به - حتى وإن اقتضت ظروف أو سياسات الانتاج
وطرائفه الاستغناء عنهم - له أهمية حاسمة . اذ أنه يؤدي الى شعور
العاملين بوجه عام بالاستقرار ويرفع من روحهم المعنوية مما ينعكس اثره
على الكفاءة الانتاجية لمجموع العاملين .

٣ - الاستفادة من فائض المستويات الاعلى من العاملين في
مجالات اقل أهمية ومسئولية . ولكن من اللازم ان يتوافر لشغلها حصانة
خاصة مثل امتناء مخازن شون بنك التسليف وامتناء المخازن والعاملين في
البنوك ، مع اعطائهم أجر المستوى الاعلى . وأن كان هذا يناقض الهدف
الخاص بأن يكون الاجر على قدر المسؤولية . الا اننا نرى أن رفع الاجر
يهدف دفع شبهه الانحراف مطبق بنجاح في حالات عدة مثل حالة رجال
القضاء وضباط الشرطة . لا جنودها .

٤ - رفع الاجر بالنسبة لمجالات العمل والاماكن التي تسمى
صعبة في توفير احتياجاتها من اليد العاملة ، بالمستوى المناسب نظرا
لظروف خاصة . مثل ضيق الترقى والتقدم المتاحة . كما هو الحال
بالنسبة لوظائف التدريس أو مثل مدم توافر حياة اجتماعية وثقافية
ملانة في منطقة العمل كما هو الحال بالنسبة لمحافظة قنا على سبيل
المثال وذلك حتى تتجه اليد العاملة المناسبة للعمل والاستقرار في هذه
المجالات والاماكن .

هـ - اعطاء بعض الاغراءات المادية والادبية للفائض من خريجي
الكليات النظرية والذين تتحلل فيهم المشكلة بوجه عام لاكتساب خبرات
جديدة في نواحي تمانى من المجز في المستويات الحالية العاملين مثل هيئة
البريد والجمعيات التعاونية ولا جدال في أن ذلك سيحمل تلك الجهات
نفقات بدعامة أعلى نسبيا .

الا اننا نرى انها على أى حال أقل مما تكبده هذه الجهات باعدادها
دراسات خاصة للحصول على المستويات اللازمة لها . كما وأن خريجي
الكليات النظرية بثقافتهم العلمية العالية وما يفترض فيهم من مرونة

وحسن استعداد لن يحتاجوا لفتريات طويلة او مجهود شاق لاستيعاب تخصصهم الجديد خصوصا اذا ما توفر لديهم الحافز المتدى والادبى على تغيير حقل مستعبلهم الى جهة اخرى . هذا بلاضافة الى ما سيتحقق في المجتمع نتيجة استعاده من طاقات انشائية عاطفه وان لم يكن فانوا - ساما بوردع - على الحكومه والمؤسسات العامة الاخرى لتعمل في غير تخصصها او لنى لا تؤدى عمل على الاطلاق مشيرة الاضطراب وعدم الاستقرار في المشروع - اذ يعتقدون انهم يؤدون اعمالا اقل كثيرا من طاقاتهم - وكذا نتيجة لشحور العاملين الاخرين انهم يعملون ويتعرضون للخطا - بينما زملاء لهم - لهم كافة حقوقهم وامتيازاتهم وفرصهم للترقية لانهم لا يعملون وبالتالي لا يخطئون .

٦ - التوسع وتعميق بعض الدراسات التخصصية التى يحتاجها المجتمع ويوجد قصور في خريجيها مثل دراسات ، التكاليف ، سكرتارية ميكانيكا . على ان يعد هؤلاء بالمستوى - الملائم . اذ ان الملاحظ ان الدراسات الحالية في هذه المجالات تقصر عن اعداد المتخصص المناسب .

فدراسات التكاليف على سبيل المثال لا تتضمن النواحي الفنية التطبيقية في المشروع المعين والتي يعتمد على الخبرة العملية في استيعابها كذلك فان خريجي اقسام الميكانيكا بالصناعات الثانوية يحتاجون الى مزيد من التدريب العملى النوعي والذي قد يكون من الملائم ان يتم بواسطة مصلحة الكفاية الانتاجية في المصالح نفسها بعد تقسيم النشاط الصناعي الى قطاعات معينة من الصناعات التى يعمل فيها مجموعات مختلفة . اما بالنسبة للسكرتارية فانا نعتقد ان الدراسات الحالية في التجارة الثانوية ومعاهد السكرتارية قاصرة على امداد المجتمع باحتياجاته بالمستوى المطلوب من السكرتاريين فالسكرتيرة في الخارج على سبيل المثال ورغم انها تحصل على ادنى مستويات الاجور لابد وان يتوفر فيها اجادة الاختزال والآلة الكاتبة وحسن التصرف .

٧ - بالنسبة للعمال الذين يستثنى عنهم بعد الانتهاء من بناء السد العالى . فانا نرى ان هؤلاء العمال قد اعدوا في السد العالى تحت ظروف خاصة مادية ووطنية بل ونفسية يسد توافرها ظروف اقتضتها طبيعة وظروف العمل مشروع كان يرتبط نجاحه بالكرامة الوطنية . خصوصا بعد نجاح الادارة المصرية في تشغيل قناة السويس . كذلك بتوقيت معين كان حتميا ان يتم المشروع خلاله والا فضعف كل ما تم من انجازات فيه، مشروع ارتبط بمنافسة العامل والادارة المصرية مع

العامل والادارة الأجنبية ، مشروع وفرت له الدولة كل الامكانيات والاولويات اللازمة .

ولكل هذا فقد نجحت هذه الظروف فيما يشبه من وجهة نظري المجزءة في بناء سلوك صناعي بين العمال في السد العالي . ولقد كان هذا - ليس مجال الشرح التفصيلي لما عرفه السلوك الصناعي - الا انه يمكن ان اقول ان السلوك الصناعي باختصار هو ارتباط العامل بما تتطلبه الصناعة الحديثة في العمال من ضبط وربط وفي الاداره من حزم ومرونة وسرعة وتصرف . وهو يصمم خلفه كسلوك . الا عبر الأجيال نظراً لارتباطه بوجود بيئة صناعية تبعد العامل عن البيئة الزراعية القديمة من حيث ان عنصر الوقت او الالتزام ليس له تأثير حاسم على عائد الانتاج في الزراعة .

وانا نرى الصناع العام الاحتفاظ على هؤلاء العمال وتوزيعهم كمجموعات متكاملة مع استمرار الرقابة الادارية الحازمة عليهم . اد يخشى ان يذهب ما اكتسبوه من سلوك صناعي بابتلاعهم في اعداد أكبر من العاملين الآخرين وتحت ادارة تراعى ظروف العامل المصري الذي لم يتخل بعد عن سلوكه الزراعي . فنجاح الصناعة مقرون الى درجة كبيرة ليس فقط بوجود العامل الماهر بل العامل الماهر ذا السلوك الصناعي ونجاحها ولا جدال سيفتح المجال امام تطورهم وامتدادهم لاستيعاب اعداد أكبر من العاملين .

واخيراً وبعد ذلك الاستقرار السريع للمفهوم المصري لتخطيط القوى العاملة وتفسير مقوماته طبقاً لظروف الوحدة او المنشأة او الدولة التي ينتمي اليها اي موقع عمل وحسب المناخ الاقتصادي او الاجتماعي بها .

يقتضى منافي النهاية او يتعين تقديم طرق اعداد الموازنة الخاصة بالعمالة والتي هي أساس هام للتخطيط العلمي للقوى العاملة في المنشأة .

ويمكن ان تعرف الموازنة الخاصة بالعمالة بانها التقديرات التي تحتاجها المنشأة من القوة الشريفة العاملة للمشروع في الفترة الحالية والقوة البشرية اللازمة وفقاً للتخطيط الانتاجي والاداري والمالي للمشروع على مدى عدة سنوات .

ويمكن تقسيم العمالة وفقاً لاحتياج ومتطلبات الادارات الى قوة عاملة حالية بمعنى وظائف غير شافرة .

إثابيا : قوة عاملة مطلوبة في وظائف (شافرة) .

وعند اعداد الموازنة التخطيطية للعمالة يجب أن نأخذ في الاعتبار إن شأنها شأن أى خطة — فالتخطيط سلسلة من القرارات التى يتمق بالمستقبل وهو يمثل المرحلة الفكرية التى تسبق التنفيذ .

يجب أن نسير فى هذا الخصوص الى أهمية الهيكل الوظيفى وأهميته عند اعداد الموازنة

الهيكل الوظيفى :

هو مجموعة الخرائط التنظيمية للمشروع والذى تعمل الإدارة في حدوده . كذلك يوضح التنظيم العام للمشروع حدود العلاقات الرسمية بين الوظائف وشاغليها وأنواع السلطات والصلاحيات .

ولكن فى احيان كثيرة تختلف صورة العمل الحقيقية فى المشروع بممارسة التنظيم الرسمى وهناك أسباب متعددة تؤدى الى هذا التباين بين التنظيم الفعلى (أو غير الرسمى) من ناحية وبين التنظيم الرسمى من ناحية أخرى ومن تلك الأسباب :-

- ١ - تغير أهداف المشروع ومن ثم طبيعة العمل .
- ٢ - تغير فى اساليب واجراءات العمل المتبعة لمسايرة التطور الفنى والتكنولوجى
- ٣ - تغير فى الأفراد العاملين بالمشروع .
- ٤ - تغير الظروف العامة (المناخ) التى يعمل فيها المشروع .

تلك التغيرات وما يترتب عليها من تباين فى أسلوب اداء المشروع عما قرره التنظيم الرسمى يجعل من الضرورى أن تبادر الإدارة الى إجراء الدراسة التنظيمية بشكل دورى لتأكد من استمرار تناسب التنظيم الرسمى مع ظروف العمل وطبائع ونوعيات العاملين أو ادخال التعديلات الضرورية لاعادة هذا التنظيم الى ما كان عليه ومن ناحية أخرى فان اخفاق المشروع فى تحقيق أهدافه وما قد يعترضه من صعاب ومعوقات قد يعود جانب منها الى أسباب تنظيمية بحتة . الأمر الذى يؤكد أهمية اجراء الدراسات التحليلية للتعرف على مستوى كفاءة التنظيم العام واجرائه المختلفة وتبين نواحى القصور أو الضعف والعمل على تطويره بما يرفع كفاءة الاداء .

وبذلك نجد أن هدف الدراسة التنظيمية هو تحديد العوامل الداخلية الرئيسية التى تؤثر على كفاءة المشروع وانتاجيته للتعرف على

« أهمية النسبية لكل منها ويتم تحقيق هذا الهدف من خلال الإجراءات الآتية :-

أولا : دراسة الهيكل التنظيمي :

يتم ذلك بتحليل الخريطة التنظيمية للمشروع وتحديد الواجبات الداخلية له. وبيان مدى نجاحها وتناسبها مع أهداف التنظيم وطبيعة العمليات به ومن البيانات الهامة في هذا الصدد ما يلي :-

- ١ - مدى اتفاق الهيكل التنظيمي مع احتياجات المشروع .
- ٢ - درجة تفويض السلطة .
- ٣ - منطوق الوظائف وتناسبها في الهيكل الوظيفي .
- ٤ - مناسبة عدد المستويات الإدارية لأغراض التنظيم .
- ٥ - مدى وضوح السلطات والمسئوليات .
- ٦ - درجة وضوح خطوط السلطة وتتابع المراكز الرئيسية .
- ٧ - درجة سهولة الاتصال والتعاون بين أجزاء التنظيم .
- ٨ - درجة تركيز القيادات على الأعمال الإشرافية .
- ٩ - درجة الاندماج في الأعمال والوظائف .

وهذا الحصول على هذه البيانات هو تحديد درجة إسهام الهيكل التنظيمي للمشروع - في زيادة الكفاءة الإنتاجية أو بتعويقه لها . في بعض الأحيان يكون الهيكل التنظيمي متناسبا مع حجم العمل والأهمية النسبية لكل وظيفة .

وبالتالي يصبح عاملا في رفع الكفاءة الإدارية حيث يعلم كل شخص في حدود وظيفته وحيث تنتظم العلاقات بين الوظائف والإدارات المختلفة ويسمى العمل الإداري في انسياب هاديء دون عرقلة أو تعويق . وفي بعض الحالات الأخرى يصبح الهيكل التنظيمي حجر عثرة في سبيل التطوير والتحسين ورفع الكفاءة بما يتصف به من جمود واختلاط وتناقض في العلاقات وتكرارا وازدواج في الاختصاصات وعدم تحديد وقموض للمسئوليات .

ثانيا : دراسة الأنشطة الأساسية :

ويقصد بذلك دراسة الأعمال أو الجهد الاساسية التي يتم ممارستها في التنظيم للتأكد من ضرورتها للمعمل الإداري ومطابقتها للأهداف والإمكانات :

ان كفاءة التنظيم تعتمد الى درجة بعيدة على دقة ووضوح تحديد الانشطة واجراءاتها وينطوي تحت دراسة الانشطة الاساسية :-

١ - تحليل الوظائف الادارية الرئيسية (تخطيط ، تنظيم ، متابعة ، تقييم ...)

٢ - تحليل السياسات الادارية والاوراثع ومجموعات القواعد التي تحكم العمل في التنظيم ومنها :-

- ١ - السياسات الانتاجية .
- ب - السياسات التسويقية .
- ج - سياسات العمالة والافراد .
- د - السياسات المالية .

ويجب ان تجمع بيانات كافية عن الافراد الذين يعملون بالمشروع من حيث الاعداد وتناسبها مع متطلبات العمل .

النوعيات والمهارات التي تناسبها مع احتياجات الوظائف بالمشروع .

الروح المعنوية للعاملين ودرجة رضائهم عن اعمالهم .

دراسة الامكانيات والموارد المادية .

ويقصد بذلك تحديد ما يستعمله المشروع من امكانيات وموارد مادية (مباني ، معدات ، تجهيزات ... الخ) لتبين مدى تناسبها مع عناصر التنظيم .

وتنتقل الان الى دراسة الطاقة البشرية بالوحدة (المنظمة) :

وتتم دراسة الطاقة البشرية بالوحدة الاقتصادية شأنها في ذلك شأن الطاقة الآلية للوقوف على احتياجات الوحدة من مختلف الاعمال وكيفية استغلال الامكانيات المتاحة من ساعات العمل . ويتم هذه الدراسة بتحديد الطاقات البشرية وتوزيعها على مراكز :-

اولا : مستويات الطاقة البشرية :

تصيب الطاقات البشرية على ثلاث مستويات هي :-

١ - **الطاقة القصوى :** وتحدد الطاقة القصوى للعمال على أساس حاصل ضرب العناصر التالية :-

احتياجات الوحدة المقترة من الأفراد \times عدد الساعات الزمنية المقررة \times عدد أيام السنة . (بعد طرح الإجازات والراحات والمعطلات الرسمية) .

٢ - **الساعات التعاقدية :** وتحسب هذه الساعات على الوجه التالي :-

عدد العاملين المعيينين \times عدد الساعات اليومية المقررة \times عدد أيام السنة (مطروحا منها الإجازات والراحات والمعطلات الرسمية) .

٣ - **الساعات التواجدية للعاملين :** وتحدد هذه العمليات على أساس :-

عدد الساعات التعاقدية - عدد ساعات الانقطاع من العمل دون الإجازات والراحات والمعطلات الرسمية ولا يدخل في ذلك ساعات العمل الإضافي الفعلية .

وإذا تم تصنيف العاملين بالوحدة الاقتصادية حسب المهمة الموجودة تحصل على الساعات - المتاحة من كل مهنة .

توصيات المؤتمر

انعقد المؤتمر السنوى الثالث عشر لجامعة خريجي المعهد القومى
للادارة العليا بمدينة الاسكندرية وذلك فى الفترة من ٢٢ - ٢٦ يونيو
١٩٧٧ وقد اختتم المؤتمر موضوعا له :

الاصلاح الاقتصادى وقطاع الاعمال

لماذا ... والى اين

ان المؤتمر وقد استعرض حجم المشكلات الاقتصادية التى تمر بها
البلاد والتى تتمثل فى اضطراب مشكلة المعجز فى ميزان المدفوعات وقصور
النوائض والمدخرات واتجاه الهبوط فى مؤشرات الكفاية الاقتصادية فى
كثير من القطاعات وتزايد المعجز النقدى .

ان المؤتمر وقد استعرض جهود الدولة الموفقة فى احلال القروض
طويلة الاجل محل القروض قصيرة الاجل ليدرك ان هذه القروض لا تمثل
حلا جذريا للمشكلة بل هى تهيئة فترة انتقال تستلزم عملا جادا للنهوض
بالاقتصاد المصرى بالاعتماد اساسا على الجهود الذاتية .

ان المؤتمر وقد استعرض خطوات اصلاح المسار الاقتصادى التى
انطلقت ومعالم خطة الاصلاح التى تزمع الحكومة اتخاذها ليسجل انها
بداية موفقة يرجى ان تتلوها خطوات على ذات الطريق . والمؤتمر على
ثقة من قدرة القيادة الميامية على منح الاعتبارات الاقتصادية الاهمية
الاولى كأساس لنجاح الجهود المبذولة للاصلاح وان كافة طبقات الشعب
بعد ان وضع لها مدى خطورة الموقف الاقتصادى وجسامة متطلباته - وان
توافرت ثقتها فى الجدية التى يتم بها الاصلاح - فسوف تتقبل حينئذ
برضام كامل ما تتطلبه هذه الفترة من توضيحات .

والمؤتمر وهو يدرك مدى ما هو مطلوب من قطاع الاعمال من الاسهام
بانتاجه وفوائضه فى الوصول الى اهداف الاصلاح الاقتصادى ليتقدم
بالتوصيات التالية :

أولاً - توصيات المؤتمر لاعضائه :

يرى المؤتمر ان القطاع العام رغم كل الظروف والاضغوط التي يواجهها والالتزامات المحمل بها يستطيع ان يحقق من النتائج ما يفوق المعدلات الحالية اذا ما اتبع لوحده حرية الحركة مع ضوابط المحاسبة ومن واقع الاحساس بالمسئولية والى ان تستجيب السلطات المسؤولة للتوصيات في شأن التحرير الحقيقي للقطاع العام يوصى المؤتمر اعضاءه ببلد أقصى الجهود واستغلال الإمكانيات المتاحة - في حدود المستطاع للعمل على :

- تحقيق أقصى معدلات للإنتاجية .
- الاستغلال الأمثل للطاقات المتاحة .
- الإرتفاع بجودة الإنتاج وتقليل الفاقد والعماد .
- اتباع الأساليب العلمية في خفض التكلفة .
- استخدام البدائل المحلية كلما أمكن ذلك فنيا واقتصاديا .
- الإسراع بمعدلات التنفيذ بالنسبة لعمليات التجديد والإحلال والشروعات تحت التنفيذ .
- تكثيف الجهود في مجالات التدريب المختلفة وخاصة للمبتدئين بالإضافة الى تحديث خبرات العاملين في مختلف مستوياتهم بما يساهم في التطور التكني له . والآدري .
- الاستفادة من التكنولوجيا المتقدمة ووسائل وأساليب الإنتاج المتطورة بما في ذلك الحصول على حق الإنتاج من المنتج الأجنبي أو بالدخول معه في شركة مشتركة .
- العناية الدائمة بأعداد الصف الثاني في المستويات الإدارية والفنية وأشراكه في مواجهة مسؤوليات المرحلة الحالية والقادمة .
- العناية بتقدير وتقييم عنصر الزمن . . .

ثانياً - توصيات المؤتمر للدولة :

(١) في مجال علاقة الدولة بالقطاع العام :

يؤمن المؤتمر ان ادارة القطاع العام بالاسلوب الاقتصادي تحتم استقلاله عن القطاع الحكومي لاختلاف طبيعة ومجال النشاط واساليب فصل الادارة عن الملكية المعمول به في تجارب ناجحة هذا مع كفالة الاحتفاظ ببقوات الاتصال اللازمة بين القطاع العام وأجهزة التخطيط للدولة ضمانا لقيام القطاع بدوره في تحقيق الخطة القومية .

وفي سبيل ذلك يوصى المؤتمر :

١ - العلاقة بين الملكية والإدارة :

انشاء بنك قومي للاستثمار والتنمية تؤول اليه انصبجة الدولة في رؤوس أموال الشركات وحصتها في الارباح مقابل التزامه بالتقييم بعمليات التمويل والمبادأة والترويج ودراسات الجدوى على نحو ما تقوم به بنوك الاعمال فضلا من قيامه بالعطيات التنظيمية التالية :

١/١ - تكوين فعال للجمعيات العمومية للوحدات الاقتصادية تكون هي المرجع النهائي فيما يتخذ من قرارات متعلقة بشركات القطاع العام، او بمحاسبة قياداتها أو تغييرها .

١/٢ - وضع التنظيم الامثل للتخطيط القطاعي - وقد يكون ذلك في شكل احداثات المنتجين أو غيره للاطلاع بمسئوليات التخطيط والمتابعة والترشيد ودعم التخصص والتكامل وذلك على مستوى القطاع والتنسيق فيما بينه وبين سائر القطاعات الأخرى .

١/٣ - وضع خطط متكاملة تحدد مسؤولية كل شركة في التوفير المطلوب احداثه في البنيان الاقتصادي وصولا الى ايجاد وحدات ذات حجم اقتصادي يحقق لها مركزا تنافسيا سواء تم ذلك في صورة تكامل أفقي أو رأسي أو ادماج تمكيننا لهذه الوحدات من تحقيق مزايا الانتاج الاقتصادي المتنافس واسهامها بالتالي في تحسين مركز ميزان المدفوعات وتنمية الفوائض وقدرات التطوير .

١/٤ - انشاء مركز للمعلومات يتولى التجميع والتبويب والتحديث المستمر للمعلومات التي تخدم قطاع الأعمال في مختلف مجالاته باعتباره أداة لازمة وفعالة للإدارة العلمية - على أن تكون هذه المعلومات محلا للاطلاع والتداول السهل والا فقدت أهميتها .

٢ - التخطيط والاستثمار :

١/٢ - تحديد مجالات النشاط الرئيسي للقطاع العام وانجاعات نموه بحيث يتم التركيز على الأنشطة الرئيسية والاستراتيجية والامن القومي والمشروعات الكثيفة لرأس المال وذلك بالقدر الفعالي والمؤثر لتنفيذ الخطة .

٢/٢ - ربط التخطيط القومي للمشروعات بخطة الانتاج والصناعات والمصارى ضمانا لوفاء بمتطلباتها .

٢/٢ استخدام الإعفاءات الضريبية والجمركية والمزايا المختلفة بنسب متفاوتة كحافز لتوجيه الاستثمارات لمشروعات معينة ذات أولوية للاقتصاد القومي بما يخدم استراتيجية واضحة للانتشار والامتداد العمراني واقتصاديات التوطن فضلا عن اعتبارات الأمن القومي .

٣ - التمويل والمعادن :

١/٣ - إعادة النظر في هيكل رؤوس أموال الشركات ومشاكل السيولة بما يسمح بإسهام الأفراد وشركات الأموال بمدخراتهم في ملكية جزء من رؤوس أموالها وذلك بطرح أسهم جديدة على أن يسبق ذلك إعادة تقييم مالي واقتصادي يساعد على كسب الثقة وتحفيز المساهمة تخفيفا للعبء على الدولة وتنشيط لسوق الأوراق المالية مع خلق سوق مالية قادرة على اجتذاب المدخرات المحلية والخارجية .

٢/٣ - يتم توزيع أرباح الوحدات الاقتصادية وفقا لما تقرره الجمعيات العمومية بما يحقق توافر التمويل اللازم لتصويب الهياكل التمويلية وتجديد الطاقات ومواجهة متطلبات النمو وذلك بدلا من النظام الحالي القائم على التمييز واخضاع التوزيع لقواعد موحدة لا تراعي ظروف ودور كل وحدة في التنمية .

٤ - قسيمة السعر والدم :

١/٤ - السياسات السعرية لمنتجات القطاع العام من اختصاص مجلس إدارة الشركة في إطار الضوابط الاقتصادية بما يكفل تخصيص الأمثل لموارد المجتمع ويحافى تنمية الاقتصاد القومي .

٢/٤ - قصر الدم على قائمة محدودة من سلع وخدمات الاستهلاك الشعبي في حدود امكانيات صندوق يخصص لموازنة الاسعار ويحمل بالفروق بين الاسعار الاقتصادية والاسعار الاجتماعية وتؤول اليه في نفس الوقت فوائد الدولة من الضرائب والرسوم السلعية وذلك بهدف الاستفادة من سياسة التمييز السعري في تحقيق التمويل الذاتي للدم دون مبدء على الخزانة وفي نفس الوقت بما يحد من النجول والضيوط الاستهلاكية التي تتناقى وظروف المرحلة الحالية .

٣/٤ - أن يقتصر الدم على الإنتاج النهائي القابل للاستهلاك المباشر دون المستلزمات توصلا الى ترشيد الدم وخفضه وتوجيهه نحو المستهلك الحقيقي .

٥ - اساليب الإدارة :

١/٥ - تمميق منهج الإدارة بالاهداف والمحاسبة بالنتائج باعتباره المحور الاساسى للثورة الادارية فى القطاع العام بشرط توافر مقوماته الاساسية من حيث تحليل الاهداف والمشاكل والمحفزات وتحديد مراكز المسؤولية وخطط التنفيذ المرتبطة بعنصرى التكلفة والزمن - كذلك تحديد معايير المحاسبة .

ويؤكد المؤتمر فى هذا المجال على ضرورة استمرار العملية التدريبية على منهج الإدارة بالاهداف والمحاسبة بالنتائج بشرط أن تبدأ من القيادات وتكون على مستوى الفرد بهدف خلق الطاقات واكتشافها والتصديق للمشاكل بروح التزام المجموعة .

٢/٥ - اختيار ومحاسبة قيادات القطاع العام على اساس موضوعية تراسى توافر الكفايات الطمية والخبرات العملية اللازمة للاطلاع بالمهام التى تفرضها المسئوليات الملقاه على عاتق القطاع . ولا بد من توافر عنصر الاستقرار لفترة تستطيع خلالها القيادات وضع وتنفيذ الخطط التى تضعها لنمو وحداتها .

٦ - العمالة والانتاجية :

١/٦ - التزام الوحدة الاقتصادية بتكلفة اجمالية للعمالة منسوبة الى قيمة الانتاج وفقاً لنوعية النشاط مع اطلاق حرية مجلس الإدارة فى تحديد الاجور وتقييم مستويات العاملين لكل بما يتفق ونتاجيته ومن ثم يمكن تصحيح هيكل الاجور بما يتمشى مع الانتاج ويدعم قيام السوق الحرة للعمالة المصرية القادرة على الانتاج بمستوى دولى مرتفع .

٢/٦ - العمل على تحويل القوى البشرية والريادة فيها من كونه عامل ضعف الى عامل قوة بوضع خطة قومية بشرية متكاملة للتعليم والتدريب ترتكز على توفير الاحتياجات العالية والمستقبلية لمختلف قطاعات النشاط وذلك على المستوى المحلى والخارجى وبالاخص العربى والاfricanى .

٣/٦ - حصر العمالة الزائدة للوحدات ونقلها الى مراكز ومعاهد تدريب متخصصة لتقييمها وزارة العمل على أن تتحمل الوحدات بمرتباتها طوال مدة التدريب مع استخدام الحمصيلة المخصصة لتأمين الإقامة فى الاتفاق عليها وعلى أن تتولى مكاتب العمل الحاق هذه العمالة بتدريسيها بغرض العمل المتوافرة .

(ب) في مجال القطاع الخاص والمشارك :

يؤمن المؤتمر بالدخول الذي تضمنته استراتيجية الدولة في مجال تشجيع القطاع الخاص الوطني بعد أن ظل محروما لفترة غير قصيرة من المشاركة بدوره في رفع معدلات التنمية .

كما يؤمن المؤتمر بالدخول الآخر في مجال البدء في تكوين قطاع مشترك يكون له دورا مأموسا في مشروعات التنمية .

ويوصي المؤتمر بالآتي :

١ - أن تراعى الدولة في المشروعات المشتركة استقطاب أحدث ما وصلته اليه التكنولوجيا واساليب الإنتاج المتطورة .

٢ - تفصيل المشروعات الموجهة للتصدير الى اسواق مدروسة بحيث تتمتع بالكفاءة ذاتي في النقد الاجنبي يكفي لسداد نفقاتها الجارية وخدمة الدين وتحويل حصص الارباح .

٣ - حتمية صدور موافقة مجلس ادارة الشركة المصرية الشريكة واتحاد هيئة اخرى على الدراسة مع ايضاح كامل لدور الشركاء في تحقيق اهداف المشروع المشترك بمجالات الانتاج والتصدير والادارة والتدريب وخطة التنفيذ بشكل عام وذلك قبل التقدم به مع الشرك الاجنبي الى هيئة الاستثمار بحيث تتم اجراءات انشاء الشركة في اقصر وقت عقب صدور الموافقة .

٤ - دراسة امكانية تطبيق كالة الموايا والاعفاءات المنصوص عليها في قانون استثمار المال الاجنبي على المشروعات القائمة لكل من القطاعين العام والخاص - وهي التي تعتبر حتى الآن ركيزة الاقتصاد المصري ضمانا لخلق مناخ صحي يسمح بمنافسة عادلة ومتوازنة بينها وبين المشروعات المشتركة عندما تبدأ الاخيرة في الانتاج والتوزيع .

٥ - حث البنوك الاجنبية الجديدة على القيام بدور اكثر فعالية في مجال تمويل التجارة الخارجية والاستثمار في المشروعات بدلا من ظاهرة قصور عملها ونشاطها على العمليات التجارية التقليدية سرية المائد غير المحابية للائتم الاقتصادي .

٦ - تحفيز استقطاب مديرات المصربين العاملين بالخارج للمساهمة في المشروعات المشتركة أو مشروعات القطاع الخاص - بما يخفف العبء على ميزان المدفوعات بعد أن لوحظ أن المستقطب يقل كثيرا عن المدخرات المتاحة .

٧ - تشجيع إنشاء بيوت خبرة مصرية متخصصة في مجالات الدراسات الاقتصادية والفنية لجذب المشروعات بشكل متكامل كبديل لتدريجى للاتجاه الى بيوت الخبرة الدولية في مختلف مجالات الأنشطة .

٨ - حث الأجهزة المختلفة على التقدم لهيئة الاستثمار بطلبات تتضمن أفكارا واضحة من نوعية المشروعات التي يمكن أن تكون مجالا لأنشطة القطاع الخاص - والمشارك بحيث لا يتجه التفكير فقط الى المشروعات ذات الحجم الكبير بل يتطرق الى بعض المشروعات ذات الحجم المتوسط والصغير نسبيا داخل إطار الخطة القومية للتنمية .

٩ - ضرورة الاهتمام والعناية بتحصين خدمات ووسائل الاتصال من التلكس وتليفونات ومواصلات واسكان وهي مآخذ سلبية يمتنع التغلب عليها تحفيزا للاستثمار .

فهرس الكتاب

صفحة

٣

تقديم

افتتاح المؤتمر

- كلمة السيد / عبد المنعم وهبى : رئيس مجلس ادارة الجماعة ٥
كلمة السيد / منصور سالم : رئيس مجلس الوزراء ٧
كلمة الدكتور / على عبد المجيد : وزير التنمية الادارية ١٠

الباب الاول

- ١٩ المشكلة الاقتصادية واتجاهات التطور

هذا الباب

- ٢٠ التخطيط والاصلاح الاقتصادى د . ابراهيم حلمى عبدالرحمن (٦)
٢٨ اسباب عدم التوازن الاقتصادى د . حامد السايح
(٧) المشكلة الاقتصادية فى مصر د . وجيه شندى
(٨) بعض المشاكل الاقتصادية الراهنة د . امير عبد المنعم البسيونى
الؤشرات الاقتصادية لاداء القطاع
الصام
مناقشات
٦٩ د . احمد أمين فؤاد
١٠٤

الباب الثانى

- ١١٣ السياسات النقدية والتئوينية واستراتيجية التنمية

هذا الباب

- الظروف التى اثرت على التجارة
الخارجية
١١٥ ١. زكريا توفيق عبد الفلاح
السياسات السعيرة والقريبية
والنمو الاقتصادى
١٢٤ د . صلاح حامد
١٣٣ د . احمد القندور
التجارة الخارجية وميزان المدفوعات
السياسة النقدية ومساهمتها فى حل
المشكلة الاقتصادية
١٣٩ د . عبد المنعم البنا
(١٤) سياسة الانفتاح واستراتيجية التنمية
بعض اتجاهات مشروعات الانفتاح
الاقتصادى
(١٥) د . فتح الباب جلال

صفحة	المشروعات المشتركة واتفاقات
١٧٧	م . يوسف خليل مظهر . الحصول على التكنولوجيا
١٩٤	١ . السيد الطيبي . دور الاسواق المالية في اصلاح المسار الاقتصادي
٢٢٠	مناقشات

الباب الثالث الثورة الادارية

٢٣١	هذا الباب
٢٣٢	الثورة الادارية في قطاع الصناعة
٢٣٣	م . عيسى شاهين . متطلبات الثورة الادارية
٢٤٢	د . هفصنت الفايزجي . مبادئ الثورة الادارية
٢٤٧	د . حامد كمال الدين . الادارة بالاهداف والحاسبة على النتائج
٢٥٢	د . مصطفى السعيد . الثورة الادارية في قطاع الزراعة
٢٦٠	م . نعمد هجرس . الادارة بالاهداف طالما كانت الاهداف ممكنة ومقبولة
٢٦٥	م . عمر سيف الدين . الاصلاح الاقتصادي والثورة الادارية
٢٧٢	١ . محمد عزت علوان . المسهل الى الثورة الادارية
٢٩٢	١ . محمد احمد الطويل . مناقشات
٣١١	

الباب الرابع

٣٢٥	التنظيمات الكفيلة بتحقيق المساهمة في حل المشكلات الاقتصادية
-----	---

٣٢٦	هذا الباب
٣٢٧	التكامل بين مداخل تحسين الاداء ورفع الانتاج
٣٣٩	د . احمد حسين . المدير المصري بين الاجهاد والافتراق
٣٥٤	م . حافظ احمد امين . تطور الاجراءات والعناصر المرتبطة بدراسة تنفيذ المشروعات الصناعية
٣٧٦	١ . منميحة عبد الوهاب القرائي . تخطيط القوى العاملة
٣٨٨	١ . محمد احمد الطويل . توصيات المؤتمر



دار الهندسة للطباعة : ٩٧١٢٢٧